

„Heute freuen wir uns schon, wenn überhaupt jemand zum Bewerbungsgespräch kommt“

Ein Blick nach Arnsberg zur Parkett Sapp GmbH

Viele handwerkliche Betriebe haben das gleiche Problem: volle Auftragsbücher, wenig Fachkräfte. Dazu wächst der Druck sich zu digitalisieren. Ein Blick nach Arnsberg im Hochsauerland zeigt, dass Rat von außen viel bewirken kann.



Foto: picture alliance/dpa Themendienst – Markus Scholz

Der Kreis Hochsauerland ist wirtschaftlich solide aufgestellt. Neben einigen international bekannten Unternehmen bilden viele kleine Unternehmen einen starken Mittelstand und mit vier Prozent ist auch die Arbeitslosenquote auf überschaubarem Niveau. Als größte Stadt des Kreises ist Arnsberg gut an das Autobahnnetz angebunden; der Ballungsraum Rhein-Ruhr oder auch Städte wie Münster, Bielefeld und Kassel sind schnell erreicht. Dennoch macht der Fachkräftemangel auch vor dieser Region nicht halt. „Es wird für die Region immer wichtiger, Fachkräfte hinzuzugewinnen. Zumindest müsste es gelingen, die qualifizierten Arbeitskräfte in der Region zu halten und eine Abwanderung in die nahe liegenden Großstädte zu vermeiden“, sagt der Berater der Wirtschaftsförderung Arnsberg, Martin Zumbusch.

Das gestaltet sich jedoch zunehmend schwierig. Vielen Unternehmen in kleinen und abgelegenen Städten des Kreises läuft der Nachwuchs im Handwerk davon. Doch auch Betriebe des für junge Menschen vermeintlich attraktiveren Orts Arnsberg, stehen vor diesem Problem, wenn auch in abgeschwächter Form. Sebastian Sapp, Eigentümer von Parkett Sapp, berichtet: „Früher mussten wir nicht um Auszubildende werben. Heute freuen wir uns schon, wenn überhaupt jemand zum Bewerbungsgespräch kommt.“

Laut Zahlen des Bundesinstituts für Berufsbildung blieb im Ausbildungsjahr 2016/17 jede zehnte Ausbildungsstelle unbesetzt. Im Hochsauerlandkreis verlässt mittlerweile jeder Dritte zwischen 18 und 25 Jahren seine Heimat. Meist fürs Studium, den Job oder aus privaten Gründen.

Hinzu kommt, dass finanzstarke Unternehmen aus der Industrie dem Handwerk den Nachwuchs buchstäblich vor der Nase wegschnappen. Sapp: „Wir hatten einen vielversprechenden Auszubildenden schon unter Vertrag, als er sich vier Wochen vor Ausbildungsbeginn für einen Staplerfahrerjob bei einem großen benachbarten Lampenhersteller entschied.“ Ein Auszubildender verdient bei Sapp im ersten Jahr 600 Euro brutto. Als ungelernete Arbeitskraft kann man bei einem Großunternehmen in der Industrie bis zu 3.000 Euro brutto verdienen. Eine Summe bei der ein klein- bis mittelständischer Betrieb nicht mithalten kann.

Die nächsten großen Herausforderungen erwachsen aus dem Prozess der Digitalisierung in der Wirtschaft, der längst auch das Handwerk erreicht hat. „Insbesondere Kleinbetriebe möchten das für sie große, unbekannte Thema aber am liebsten von sich fernhalten. Sie tun sich häufig noch etwas schwer mit der Digitalisierung, was auch daran liegt, dass sie in der Vergangenheit eher konservativ geführt und die Prozesse analog und nicht digital umgesetzt wurden. Zunehmend begreifen Betriebe die Digitalisierung jedoch auch als Chance und erkennen sowohl die Vorteile als auch, dass man sich dem Thema stellen muss, um den Anschluss nicht zu verlieren“, fasst Unternehmensberaterin Elke Michels die Gemütslage zusammen. Je kleiner ein Betrieb sei, desto kleiner auch das Team, das diese komplexe, zeit- und kostenintensive Aufgabe umsetzen müsse. Daher sei die Scheu vor dem Thema groß. Zudem fehle vielen Betrieben das Budget, um eine qualifizierte Beratung in Anspruch zu nehmen, ergänzt Zumbusch.

Elke Michels,
Unternehmensberaterin



Martin Zumbusch,
Wirtschaftsförderung Arnsberg

Doch wie führt man nun ein klein- bis mittelständisches Unternehmen ins digitale Zeitalter? Und wie kann man den Nachwuchs für einen Ausbildungsberuf im Handwerk begeistern und an den Betrieb binden? Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, kann ein Rat von außen hilfreich sein. Dafür entschied sich auch Sebastian Sapp und nahm die Unterstützung einer externen Unternehmensberatung in Anspruch.

Handwerksbetrieb und Unternehmensberatung: Passt das zusammen?

„In vielen kleineren Handwerksbetrieben herrschen heute noch patriarchalisch anmutende Strukturen, mit dem Besitzer an der Spitze des Unternehmens, der seinen Angestellten nicht wirklich zutraut, eigene und vor allem sinnvolle Ideen zu entwickeln und einbringen zu können. Manchmal fehlt aber auch nur die Zeit zum Austausch“, sagt Michels.

Eine Haltung, die allmählich ausstirbt. „Die jungen Unternehmensleiter von heute denken häufig anders. Sie erkennen das Potenzial der Mitarbeitereinbindung und wissen, wie es sich positiv auf Produktivität, Kultur und Attraktivität eines Unternehmens auswirken kann“, so Michels weiter.

Zu dieser Generation zählt auch Sebastian Sapp. Der 35-Jährige stieg 2008 in den Betrieb ein und löste den damaligen externen Geschäftsführer ab. Durch seine Übernahme war Parkett Sapp wieder ein reiner Familienbetrieb, in dem von nun an die Meinung und die Ideen der Mitarbeiter zählen sollten. „Die Sicht meiner Mitarbeitenden ist mir sehr wichtig. Schließlich sind sie in die täglichen Abläufe eingebunden und wissen genau, wo es hakt. Allerdings tun sich einige schwer damit, Missstände dem Vorgesetzten offen mitzuteilen“, sagt Sapp. Darum entschloss er sich im November 2017 für eine professionelle Beratung.

Der Kontakt zu Unternehmensberaterin Michels kam 2017 über das Unternehmernetzwerk Business Network International (BNI) zustande. Bei den wöchentlichen Treffen kamen beide ins Gespräch: „Der persönliche Kontakt zu Elke Michels machte das Thema Unternehmensberatung für mich erst zugänglich. Ohne den hätte ich wohl kein Beratungsunternehmen beauftragt. So aber war von Anfang an eine Vertrauensbasis gegeben.“ Ein Vertrauen, das erst gewonnen werden muss, denn: bei vielen Eigentümern kleinerer Betriebe bestehen oftmals Zweifel, ob eine Beratung die Investition, also Zeit und Geld, wert sind, – dabei kann sie helfen, Potenziale besser auszuschöpfen und konkurrenzfähig zu bleiben. Daher unterstützt die Landesregierung Nordrhein-Westfalen mit dem Förderangebot der Potentialberatung Betriebe, ihre Potenziale mithilfe einer Beraterin oder eines Beraters zu erkennen und betriebspezifische Lösungen zu finden.

Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung eines Unternehmens sollen durch bestimmte Veränderungsmaßnahmen unter Einbeziehung der Beschäftigten gesichert werden. Denn gerade für kleine und mittelständische Unternehmen sind Wissen und Fähigkeiten der Belegschaft das wichtigste Kapital. Darauf aufbauend werden die Betriebe bei der Umsetzung notwendiger Veränderungsschritte begleitet. Der Betrieb kann sich entscheiden, ob er eine fünf- oder zehntägige Potentialberatung in Anspruch nimmt. „Die Splittung der Beratung hat für den Unternehmer den Vorteil, sich nicht für die teurere zehntägige Beratungsvariante entscheiden zu müssen. So fallen Hemmungen gegenüber der Inanspruchnahme einer Beratung“, erklärt Michels.



Foto: picture alliance/dpa Themendienst – Markus Scholz

Der Beratungsprozess

Sebastian Sapp wollte vor allem erfahren, welche Ideen oder Wünsche die Angestellten haben, um Prozesse im Betrieb zu optimieren. Das Anliegen des Unternehmers war bereits so konkret formuliert, dass Elke Michels schnell erste Schritte in die Wege leiten konnte – es folgte eine Mitarbeiterbefragung. Diese passte Michels an die Unternehmenssituation an. Die Befragung fand entweder morgens vor den Außeneinsätzen der Handwerker oder abends nach der Heimkehr ins Unternehmen statt. So wurde der Betriebsrhythmus nicht unterbrochen.

Die Kernfragen an die Angestellten waren, was gut und weniger gut im Betrieb funktioniert, ob sie sich zu Ideen oder Verbesserungsvorschlägen ermutigt fühlen, was sie als Chef ändern und ob sie sich auch in fünf Jahren noch bei Sapp sehen würden. „Eine der wichtigsten Erkenntnisse“, so Michels, „alle Mitarbeiter gaben an, dass sie ihren Chef sehr schätzen. Vielleicht hätten manche auch ohne eine externe Beratung Ideen an Sebastian Sapp herangetragen, die meisten wollten ihm aber nicht zu nahe treten.“ Es kamen viele Ideen und Wünsche zum Vorschein: Vorschläge zu Prozess- und Organisationsabläufen, aber auch mehr Ruhe und Entlastung für die Mitarbeiterinnen im Büro zu schaffen, Vergünstigungen fürs Fitnessstudio, freie Brückentage und einen Zuschuss zum Wohngeld für Auszubildende anzubieten. Auf alle Wünsche konnte Sapp nicht eingehen, aber es wurde gemeinsam nach Lösungswegen gesucht.

Der Veränderungsprozess

Im offenen Büro- und Empfangsbereich der Firma herrscht häufig reger Betrieb: Kun-



Foto: picture alliance/dpa Themendienst – Kai Remmers

den, die Beratung suchen, Handwerker, die Fragen haben und zwischendurch noch der Postbote – eine Herausforderung für die Konzentration der Büromitarbeiterinnen. Der neue Konferenzraum bietet nun einen ruhigen Rückzugsort für wichtige Aufgaben, die volle Konzentration erfordern, aber auch für Besprechungen. Eine zusätzliche Teilzeitstelle und die Umverteilung von Aufgaben sollen die Büromitarbeiterinnen außerdem entlasten. An dem Wunsch nach einer Vergünstigung fürs Fitnessstudio wird noch gearbeitet. „Eine Art Kreditkarte“, sagt Sapp, „könnte die Lösung sein. Sie hat den Vorteil der Flexibilität. Ich könnte jedem Mitarbeiter einen bestimmten Betrag monatlich auf seine Karte überweisen oder die Überstunden per Einmalzahlung gutschreiben. Dann können sie frei entscheiden, wofür sie die Karte nutzen.“

Die körperliche Fitness seiner Mitarbeitenden ist Sapp wichtig, „schließlich ist das Verlegen von Böden eine körperbetonte Arbeit. Da ist es der Gesundheit zuträglich, wenn man fit ist. Deshalb arbeiten wir auch an der Umsetzung eines „Bike-Leasings.“

Das soll ähnlich wie das Leasen eines Autos ablaufen. Die Angestellten könnten über den Betrieb ein hochwertiges Fahrrad leasen und es nach ein paar Jahren übernehmen. Solche Maßnahmen tragen indirekt auch zur Werbung für ein Unternehmen bei. Auszubildende fühlen sich im Betrieb gut aufgehoben und berichten ihren Freunden davon. So entsteht ein guter Ruf und Attraktivität für junge Nachwuchskräfte. Auf freie Brückentage muss die Belegschaft jedoch weiterhin verzichten. Auch ein Wohngeldzuschuss für Auszubildende lässt sich nicht umsetzen, jedenfalls nicht als Regelwerk: „In einzelnen Fällen, wenn beispielsweise akute Probleme im Elternhaus bestehen, haben wir in der Vergangenheit die Kosten für ein Wohnheim übernommen. Das würden wir auch weiterhin tun. Wir übernehmen aber schon die kompletten Kosten für die Berufsschule. Daher können wir einen Wohngeldzuschuss nicht zum festen Reglement machen.“

Dem Thema Digitalisierung hat sich Sapp ebenfalls angenommen. Die Einführung eines Dokumenten-Managementsystems



Foto: picture alliance/dpa Themendienst - Kai Remmers

soll kostbare Zeit bei der Suche nach Kundeninformationen einsparen: „Das Einscannen der Daten ist zwar mit etwas mehr Aufwand verbunden, die Abläufe anschließend aber viel effizienter, da zum Beispiel nicht mehr lange nach der Telefonnummer eines Kunden gesucht werden muss, um ihn über eine Verspätung zu informieren“, freut sich Sapp über den ersten Schritt hin zur Digitalisierung. Lieferscheine werden inzwischen auch bei der Warenannahme direkt im Lager eingescannt und gehen so nicht verloren.

Wie wertvoll die Ideen der Mitarbeitenden sein können, macht sich vor allem bemerkbar, wenn innerbetriebliche Abläufe optimiert werden sollen. Kundenreklamationen schob man oft auf die lange Bank. Daher die Idee der Mitarbeitenden: an jedem zweiten Freitag soll ein Angestellter zur Bearbeitung von Reklamationen freigestellt werden. So weiß der Kunde genau, wann Restarbeiten erledigt werden und es türmt sich kein Berg von Reklamationen auf. Diesen Vorschlag nahm Sapp dankend an und integrierte ihn in den Betriebsablauf.

Moderner Führungsstil zahlt sich aus

Das Beispiel Parkett Sapp zeigt, wie wichtig die Einbindung der Mitarbeitenden für ein Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels und der Digitalisierung ist. Elke Michels: „Die jetzige Generation von Arbeitskräften möchte sinnvolle Arbeit in einem angenehmen Umfeld verrichten. Sie möchten gehört und gut informiert werden. Sie achten auf eine gesunde Work-Life-Balance. Um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und diese auch an das Unternehmen zu binden, muss daher eine wertschätzende Unternehmens- und Führungskultur her.“

Genau die wollte Sapp nach seiner Übernahme der Geschäftsleitung demonstrieren: „Ich wollte nicht nur als der Sohn von meinem Vater wahrgenommen werden, der das Unternehmen erfolgreich aufgebaut hat, sondern meinen Angestellten auf Augenhöhe begegnen. Anders geht es heute auch nicht. Früher hatten die Leute Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, heutzutage wechseln sie einfach das Unternehmen, wenn sie sich nicht wohlfühlen. Deshalb muss ich als Arbeitgeber meinen Angestellten zufriedenstellende Arbeitsverhältnisse bieten.“ Schließlich verursacht ein Mitarbeiterwechsel enorme Kosten für einen Betrieb.

Die Anforderungen an Handwerker sind heute zudem viel komplexer und anspruchsvoller. Eine Ausbildung kostet den Betrieb Zeit und Geld. Die Fluktuationskosten, die entstehen, wenn ein Mitarbeiter den Betrieb verlässt, sind nicht zu unterschätzen: 24 Monatsgehälter können da schon anfallen. Sein Personal durch guten Führungsstil zu binden, zahlt sich also aus. Dazu gehört auch, ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten zu bieten. Sapp: „Wenn jemand den Wunsch hat, sich in spezifischen Bereichen weiterzubilden, bin ich der Erste, der das fördert.“ Ein systematisiertes innerbetriebliches Schulungskonzept gibt es noch nicht. Stattdessen integriert man beispielsweise die Vermittlung von Wissen in betriebliche Aufträge, zuletzt konnten so Techniken zur Oberflächenbehandlung erworben werden. Frei nach dem Prinzip Learning by Doing.

„Die Beratung war eine der wichtigsten Investitionen für mein Unternehmen. Ohne die Befragung hätte ich vielleicht erst in einigen Jahren erfahren, an welchen Stellen es hakt, und wäre selbst höchstens auf

20 % der Ergebnisse gekommen. Durch die Maßnahmen konnte ich an den entsprechenden Stellschrauben drehen, um die Prozesse zu optimieren.“ Gleichzeitig sendete er mit der Befragung ein Signal an seine Mitarbeitenden: Ihr seid wichtig! Dass sie das sind, bekräftigt Michels: „Ein Betrieb ist heute nur überlebensfähig, wenn Führung und Mitarbeitende an einem Strang ziehen – ein Team sind! Je kleiner ein Betrieb und je ländlicher die Region, desto wichtiger ist dieser Grundsatz.“ Wie nachhaltig der Effekt der Beratung war, wird die Zukunft zeigen. Fest steht schon heute: die Herausforderungen an handwerkliche Betriebe sind gewaltig. Aber Mittel und Wege sind vorhanden, um diese zu meistern –, sie müssen nur frühzeitig genutzt werden.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Andreas Bendig, Tel.: 02041 767206
a.bendig@gib.nrw.de

KONTAKTE

Wirtschaftsförderung Arnsberg

Martin Zumbusch
Tel.: 02932 2012227
zumbusch@wfa-arnsberg.de

Die Umlenker
Elke Michels
Tel.: 02931 9379944
elke.michels@dieumlenger.de

Parkett Sapp GmbH
Sebastian Sapp
Tel.: 02932 96790
Sebastian.sapp@parkett-sapp.de

AUTOR

Nils Strodtkötter
nils.strodtkoetter@web.de