

„Wenn Firmen klagen, warum die Leute gehen, haben sie nicht richtig zugehört“: Der Chef eines Handwerk-Betriebs erklärt, wie er Mitarbeiter gewinnt und hält

Lou Siebert 14:24, 16 Nov 2022



Fabian Lober (links) und Philipp Jungwirth (rechts) leiten gemeinsam einen Kälteklima-Betrieb.
Frigoclim

Der Fachkräftemangel ist in vielen Branchen der deutschen Wirtschaft zu spüren – auch im Handwerk. Zahlen der Bundesagentur für Arbeit zufolge lag die Zahl der offenen Stellen im Oktober 2022 bei rund 853.000.

Die Bereiche Bauelektrik, Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik sowie

Kraftfahrzeugtechnik leiden dem Institut der deutschen Wirtschaft zufolge unter besonders akutem Personalnotstand.

Der Chef einer Firma für Kälteklimatechnik hat Business Insider erzählt, dass sich auch bei ihm der Zulauf auf Stellenausschreibungen in Grenzen halte – und wie er die Suche und Bindung von Mitarbeitern angeht.

In vielen Branchen der deutschen Wirtschaft herrscht [Fachkräftemangel](#) – und das schon seit Jahren. Doch insbesondere seit Ausbruch der Corona-Pandemie sind gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt rares Gut. [Laut Angaben der Bundesagentur für Arbeit](#) lag die Zahl der offenen Stellen im Oktober 2022 bei rund 853.000. Die sogenannte Fachkräftelücke liegt laut Institut der deutschen Wirtschaft (DIW) im Zwölf-Monats-Durchschnitt von Juli 2021 bis Juli 2022 für qualifizierte Arbeitskräfte über alle Berufe hinweg bei 537.923 Stellen. Die Zahl beinhaltet die offenen Stellen, die rein rechnerisch nicht besetzt werden konnten, da es keine passend qualifizierten Arbeitslosen für sie gab.

[Besonders betroffen vom Mangel an Fachpersonal](#) ist dabei laut Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft auch das Handwerk. Mit der Bauelektrik, der Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik sowie der Kraftfahrzeugtechnik liegen gleich [drei Handwerksberufe unter den Top Ten Bereichen mit akutem Personalnotstand](#). Problematisch: Viele dieser Berufe sind unabdingbar für unsere Zukunft – etwa um mittels Installation von modernen Solar- oder Heizungsanlagen die Energie- und Klimawende voranzutreiben.

Fabian Lober ist Meister im Kälteanlagenbau und leitet gemeinsam mit Philipp Jungwirth ihre selbst gegründete Firma für Kälteklimatechnik, Frigoclim in Niedernhall, einer Stadt im Nordosten Baden-Württembergs. Zusammen mit ihren Beschäftigten entwickeln, bauen und montieren sie Kälte-, Klima-, Heiz- und Lüftungstechnik für Betriebe – darunter Bäckereien, Restaurants, Büros oder Hotelanlagen. Doch auch ihr

Unternehmen hat mit dem Fachkräftemangel zu kämpfen. Bei Business Insider erzählt einer der Firmen-Chefs, Fabian Lober, wie sie es als Betrieb schaffen, ihre Beschäftigten zu gewinnen und halten.

Lest auch

Frauen im Handwerk dringend gesucht

Eines der größten Probleme in der Branche ist dabei laut Lober der Frauenmangel: „Wir bekommen einfach keine Frauen ins Handwerk, obwohl wir die Attraktivität und auch das Miteinander bieten.

Mitarbeiterinnen gewinnen wir derzeit eigentlich nur, indem wir sie als Bürokräfte einsetzen. Das ist sehr schade“, sagt er.

Im gewerblichen Bereich, also bei den Monteurinnen und Monteuren, beschäftigt das Unternehmen derzeit selbst nur eine Monteurin. „Das ist toll, aber wir hätten gern deutlich mehr Frauen auch in diesem Bereich“, so Lober. Gleichzeitig sei es wiederum sehr schwierig, Männer für den kaufmännischen Bereich zu finden – und das, obwohl das Unternehmen großen Wert auf Gleichberechtigung lege. „Wir machen deshalb selbstverständlich auch keinen Unterschied in der Bezahlung oder bei den täglichen Aufgaben. Das heißt, Frauen arbeiten dasselbe wie Männer – und andersherum.“

Auch mit den Themen [Sexismus](#) und Alltagsrassismus geht das Unternehmen laut eigenen Angaben sehr sensibel um. „Unsere Beschäftigten pflegen einen sehr gleichberechtigten Umgang miteinander. Wir leben schließlich im Jahr 2023“, so Lober. Auch das Thema Familienfreundlichkeit ist den Firmen-Chefs wichtig. Noch seien sie dabei, das alles auch gut nach außen zu kommunizieren. Aber es gebe noch Luft nach oben. „Das müssten wir eigentlich deutlich mehr“, erklärt Lober.

Lest auch

Auf Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen

Um dem Fachkräftemangel entgegenzutreten und [neue Angestellte zu gewinnen](#), setzen Lober und sein Co-Chef auf progressive [Firmenkultur](#). Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnt das Unternehmen vor allem auf Empfehlung bestehender oder ehemaliger Beschäftigter. Auf Stellenausschreibungen gebe es hingegen kaum Rücklauf. „Deswegen konzentrieren wir uns darauf, auf die Bedürfnisse unserer bereits bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen. Wenn Firmen sich beklagen, warum die Leute gehen, dann haben sie nicht richtig zugehört, nicht richtig rein gespürt, wie eigentlich die Stimmung ist und nicht das offene Gespräch gesucht“, meint Lober.

Es sei angesichts des allgemeinen Zeitmangels im Arbeitsalltag zwar schwer, „den Draht zu den Jungs und Mädels nicht zu verlieren“, es müsse aber eben manchmal sein. „Wenn wir hören, dass jemand unzufrieden ist oder wechseln möchte, dann suchen wir aktiv das Gespräch. Oftmals klappt es und wir finden eine Lösung, oftmals auch nicht. Es lohnt sich aber immer, den eigenen Beschäftigten zuzuhören und sich auch nach der Stimmung untereinander zu erkundigen“, sagt der Firmen-Chef. So stelle das Unternehmen oft auch nach außen hin eine größere Attraktivität dar.

Lest auch

Azubis fördern und halten

Mit dem Thema Bezahlung und Nachwuchsförderung gehen viele Betriebe aus Lobers Sicht bis heute falsch um. Dies gelte insbesondere für die Gehälter von Azubis. „Bis heute herrscht die tief verankerte Denkweise vor, dass Ausbildungsberufe während und nach der Ausbildungszeit schlecht bezahlt werden. In Ausbildungsbetrieben, die gut bezahlen, verändert sich das Lohnniveau meist nicht mehr groß“, erklärt Lober.

Mit der Vorstellung, dass das Handwerk ein Niedriglohnsektor ist, kämpft die Branche seiner Meinung nach bis heute. Deshalb zahle sein Unternehmen seinen Auszubildenden deutlich mehr als andere: Im ersten Lehrjahr 1000 Euro, im zweiten Lehrjahr 2000 Euro und im dritten Lehrjahr sind teilweise zwischen 3000 bis 3500 Euro brutto möglich, da die Auszubildenden zusätzlich zu ihrem Lehrlingsgehalt Stundenlöhne verdienen können.

Lober: „Wenn unsere Auszubildenden nach der Zwischenprüfung selbstständig arbeiten können und dürfen, Verantwortung tragen, dann rechnen wir sie als normale Monteurinnen und Monteure mit reduziertem Stundensatz für unsere Kundinnen und Kunden ab.“ Den Maßstab von der Handwerksinnung in Höhe von 1000 oder 1200 Euro brutto im Monat könne sein Unternehmen schlicht nicht ansetzen, „das funktioniert einfach nicht“. Vor allem bei den älteren Azubis, die teilweise schon Kinder haben, sei dies schlicht nicht möglich. Und das, obwohl die Kosten der dreijährigen Ausbildung die Firma somit stets viel Geld kosteten, nämlich zwischen 50.000 und 60.000 Euro. „Unsere Hoffnung ist, dass die Beschäftigten dableiben, dass wir sie halten können“, so Lober.

Zahlung fairer Gehälter

Auch seinen ausgelernten Beschäftigten zahlt die Firma vergleichsweise viel. Ein ausgelernter Kälteklima-Mechatroniker verdiene zwischen 60.000 und 72.000 Euro im Jahr. Hinzu kommen Prämien, also ein 13., teilweise ein 14. Monatsgehalt und ausgezahlte Überstunden. Lober: „Wir haben unsere Löhne und Gehälter nochmal deutlich erhöht, zwischen 15 und 20 Prozent, obwohl wir wegen der Kosten eigentlich hätten reduzieren müssen.“ Vergleich: Laut dem Online-Karriereportal Stepstone* verdienen Handwerker in Kleinbetrieben durchschnittlich um die 36.000 Euro brutto und in großen Unternehmen ca. 44.000 Euro.

Für einen nicht akademischen Beruf sei das viel Geld, wobei das

handwerkliche Niveau auch entsprechend hoch sei, betont der Firmenchef. Insgesamt überzeugt ihr Unternehmen demnach mit einem familienfreundlichen Umfeld, direkter Ansprache und Kommunikation, Kollegialität untereinander, Gleichberechtigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Unterstützung ihrer jeweiligen Potenziale.

Lest auch

**Stepstone gehört wie Business Insider zu Axel Springer.*