

98,6

Prozent der Menschen im oberbayerischen Eichstätt haben Arbeit - deutscher Rekord. Wie fühlt sich Vollbeschäftigung an? Arbeitgeber müssen kreativ sein.

Von Rüdiger Köhn und Tobias Schmitt (Fotos)

Die Angelegenheit war in einer Stunde erledigt. Um 18 Uhr sah Tobias Berner die E-Mail seiner Schule über das Angebot eines Ausbildungsplatzes zum technischen Kaufmann. Um 19 Uhr schickte der 19 Jahre alte Abiturient seine Bewerbung an die Werner Weitner Maschinenbau und Spezialwerkzeuge in Eichstätt. "Das hat mich total angesprochen und ist genau das, was ich suchte, die Abwechslung zwischen der Bürotätigkeit und der Arbeit in der Werkstatt." Seit Anfang September fährt Berner die zwanzig Minuten von Mörnsheim zum Arbeitsplatz.

Es ist ein Glücksgriff für ihn, weil er einen optimalen Job für sich gefunden hat. Und für Michaela Weitner war es erst recht ein Glücksfall. Sie hat sofort einen geeigneten Kandidaten für diesen neuen Beruf gefunden, in dem jetzt erstmals ausgebildet wird. Über die Berufsschule hat das Familienunternehmen das Jobangebot weiterverbreitet, die es ihrerseits an Schulen der Region verteilte.

Auszubildende sind für die Firma Weitner die Zukunft. "Wir sprechen sehr viel früher als bisher und intensiver junge Menschen an, über Schulen, Messen oder Schnupperkurse bei uns", sagt Weitner. Die 31 Jahre alte Personalgeschäftsführerin sucht und sucht, würde am liebsten acht bis zehn Azubis im Jahr statt bislang drei oder fünf einstellen. "Wir müssen unseren Stamm selbst heranziehen." Doch in Eichstätt und Umgebung, keine dreißig Kilometer von Ingolstadt entfernt, ist es nun einmal nicht einfach, junge Leute für eine Stelle in der Gegend zu begeistern, geschweige denn Fachkräfte.

"Der Markt ist leergefegt", assistiert Vater Heinz Weitner, 59 Jahre, der seine beiden Töchter in die Geschäftsführung eingebunden hat. "Besonders letztes Jahr hat es sehr wenige Bewerbungen gegeben", sagt er. Und deren Qualität sei sehr schlecht gewesen. Das Unternehmen mit 250 Mitarbeitern hatte Glück, zwei Auszu-

bildende zum Zerspanungsmechaniker anheuern zu können. "Einer ist schon wieder weg, er hat einen besseren Platz gefunden", sagt er. "Abgewandert in die Umgebung. Beworben wird sich überall. Wenn dann eine Zusage von Audi kommt, ist er weg." Und doch haben die Weitners über alle Lehrjahre immerhin 25 Azubis unter Vertrag.

Der große Autokonzern und dessen Zulieferkarawane aus dem benachbarten Ingolstadt macht ihnen das Alltagsleben schwer, ist so etwas wie Fluch und Segen für Eichstätt zugleich. Die Stadt verdankt ihm und seiner Wertschöpfungskette aus großen, mittleren und kleineren Unternehmen ihre Prosperität und Vollbeschäftigung. Jeden Tag pendeln Tausende aus der Region Eichstätt nach Ingolstadt. Der Landkreis genießt den Ruf, mit zuletzt 1,4 Prozent die niedrigste Arbeitslosenquote in Deutschland zu haben. Seit Jahren herrscht hier der Idealzustand der Vollbeschäftigung. Im Dezember stieg die Zahl der Erwerbslosen seit längerem mal wieder über die Tausendermarke - nämlich um 148 auf 1052.

Die Autoindustrie und damit auch die in und um Ingolstadt beherrschende Automarke mit den vier Ringen hat ihre Blütezeit hinter sich, die ein ganzes Jahrzehnt dauerte. Sie spürt die Umbrüche in der Branche, die konjunkturellen Schwächen und strahlt Unsicherheit aus. Die Unternehmen aus der Region, vor allem kleine und mittelständische Betriebe, leiden weiter unter einem chronischen Mangel an Fachkräften und bereitwilligen Schulabgängern, die einen Ausbildungsplatz in den Betrieben der Region antreten. Das gilt für alle Branchen. Im Bau und in der Elektroindustrie fehlt es an Handwerkern aller Couleur, Schlossern und Mechatronikern, Lastwagen- und Baumaschinenfahrern im Steinbruch; im Einzelhandel, in der Hotellerie und Gastronomie sowieso.

"Ich mache mir große Sorgen", sagt Thomas Brandl vom Metall-, Glasfasadenbau-, Handels- und Landtechnikunternehmen Erhard Brandl. "Es

gibt in der Region kaum Alternativen, zu sehr ist alles auf Audi fokussiert", sagt Brandl, der seine Sichtweisen auch als CSU-Vertreter im Gemeinderat von Eitensheim vertritt, 14 Kilometer entfernt von Eichstätt. Nicht auszudenken, sollte eine Krise ausbrechen wie vor zehn Jahren. Unsicherheiten seien zu erkennen. So sei es schwerer geworden, Gewerbeflächen zu vermieten. Auch Thomas Hirsch sieht eine große Herausforderung auf Eichstätt zukommen: "Die Region muss eine gewisse Branchenunabhängigkeit erlangen und wirtschaftlich wesentlich breiter aufgestellt werden", sagt der 30 Jahre alte Inhaber und Gründer von Hirsch Engineering Solutions, einem Konstruktions- und Entwicklungsdienstleister für Werkzeugbau und Fertigung.

Bislang sind aber keine Ängste zu spüren - nur die chronische Knappheit an Fachkräften und Auszubildenden lastet auf den Unternehmen. Weitner, Brandl und Hirsch - sie sind genötigt, mit allen Mitteln Mitarbeiter aufzuspüren. Der Weitner-Azubi Tobias Berner ist nämlich ein Exot. Alle Mitschüler aus seinem Gymnasium setzten andere Prioritäten. Nur fünf seines Jahrgangs von rund sechzig Absolventen wollten Azubis werden, die anderen strebten direkt an die Uni oder machen eine längere Pause etwa für ein soziales Jahr.

Es gibt somit für die Firma Weitner ein echtes Problem, über junge Leute die Basis für die Zukunft zu sichern. Fachkräfte anzuheuern ist mangels Angebot in der Region nahezu ausgeschlossen. Die arbeiten in der Regel im Audi-Universum. In der Ferne geeignete Kandidaten zu finden ist ebenso kein Thema. Ein Zuzug ist meist unrealistisch, das kostet Geld, vor allem aber würde es Stress mit der Wohnungssuche geben. Denn auch in und um Eichstätt sind sie rar.

Arbeitgeber kommen auf die vermeintlich schrägsten Lockangebote, um überhaupt auf dem Arbeitsmarkt Erfolg zu haben. Das Reha-Fit Gesundheitszentrum Rain bietet einem "motivierten Teamplayer" kostenlose Teamshirts, Dienstfahrzeuge für

Hausbesuche, ein Begrüßungs-Tablet, ein neues Handy mit Vertrag, monatlich einen Tankgutschein über 44 Euro, eine Urlaubsprämie oder eine Erholungspauschale von 165 Euro und ein Geburtstagsgeschenk im Wert von 60 Euro nebst jährlichem Grillfest mit Angehörigen. Bei der Wohnungssuche ist man behilflich, dazu gibt es eine einmalige Umzugspauschale von 811 Euro. Die wöchentliche Arbeitszeit kann man selbst bestimmen. Fortbildungskosten werden übernommen. Das Gehalt liegt immer über dem des ehemaligen Arbeitgebers.

Thomas Hirsch geht ein Weilchen in sich, als er diese Liste begutachtet; er zweifelt, ob derlei Leckerli etwas bringen. Er sieht die Lösung des Problems nicht allein im Gehalt oder in dinglichen Kompensationen. "Es geht auch um Werte, mit denen sich Mitarbeiter identifizieren wollen und können." Dann kommen auch die Interessenten. "Talente suchen attraktive Unternehmen, attraktive Unternehmen brauchen Talente." Manche verdrängten das Thema und hätten es nicht auf dem Schirm. Sie machten sich zu wenige oder gar keine Gedanken, Talente zu entwickeln.

Im Jahr 2015 hat Hirsch sein Unternehmen gegründet und betreut auch Kunden aus der Autobranche. Vor zwei Jahren hat er mit der Fertigung von Prototypen, Präzisionsteilen, Baugruppen und Werkzeugen begonnen. Vorne sind Büros, hinten eine Werkstatt, wo die zuvor auf Papier oder im Computer entwickelten Komponenten gebaut werden.

Gelernt hat er als Feinmechaniker bei Weitner, einige hundert Meter Luftlinie entfernt. Seinen Gesellenabschluss hat er mit der Bestnote 1,0 vom bayerischen Ministerpräsidenten erhalten. Der Arbeitsmarkt in der Region ist überschaubar. Man kennt sich in und um Eichstätt, der Großen Kreisstadt mit ihren nur knapp 14 000 Einwohnern. Gute Kräfte wegzulocken ist deshalb keine sinnvolle Alternative zum Wunschzettel-Angebot à la Reha-Fit. "Es gibt ein Gentleman's Agreement, sich nicht gegenseitig Mitarbeiter abzuwerben", erzählt Hirsch. "Wir halten zusammen."

Seit der Gründung hat Hirsch 13 Mitarbeiter eingestellt, ihr Durchschnittsalter liegt bei 28 Jahren. Keinen musste er aufwendig anwerben. Er hat es verstanden, sich in der Gegend bekannt zu machen, die Werbe-

trommel gerührt und Präsenz aufgebaut. "Eichstätt sollte wissen, dass da ein dynamisches junges Unternehmen auf dem Markt ist." Stellenanzeigen muss er jedenfalls nicht schalten. Zwei bis drei Initiativbewerbungen bekommt er in der Woche und kann auswählen - oder sogar mit dem Bewerber einen neuen Arbeitsplatz kreieren.

Zum ersten August hat ein Mittzwanziger als Qualitätsmanager bei Hirsch angefangen. Der Zerspanungsmechaniker hatte sich auf dieses nicht ausgeschriebene Berufsprofil auf eigene Faust in der Firma beworben. Die Arbeit bei seinem vorherigen Arbeitgeber im nahe gelegenen Treuchtlingen hatte ihm nicht mehr zugesagt. Gerade erst hat Thomas Hirsch einen Arbeitsvertrag mit einem neuen Mitarbeiter geschlossen, der seit Jahresanfang den Einkauf/Verkauf betreut; auch an eine derartige Position hatte der Unternehmer zunächst nicht gedacht. Sein Fertigungsleiter war von Anfang an dabei und zuvor in einem Unternehmen tätig, in dem es ihm zu behäbig zugeht und in dem seine Verbesserungsvorschläge ständig abgeschmettert wurden. "Junge Unternehmen sind oftmals die besseren Alternativen, als in der Komfortzone eine großen Unternehmens sitzen zu bleiben und fremdbestimmt zu sein", sagt Hirsch.

Nicht alle haben so viel Glück wie die Weitners und Thomas Hirsch. Dabei ist Metall- und Glasfassadenunternehmer Thomas Brandl mit seiner Situation durchaus zufrieden, immerhin acht der achtzig Mitarbeiter sind Auszubildende. Doch es ist schwierig, die Richtigen zu finden, vor allem im Metallbau und im Einzelhandel. Gerade einmal zwei Bewerbungen sind vergangenes Jahr für die Ausbildung zur Einzelhandelskauffrau bei ihm eingegangen. "Man kommt sich manchmal als zweite Wahl vor", sagt er. "Die jungen Menschen in der Region können es sich aussuchen und ziehen natürlich die großen Namen vor." Er muss auf Qualität achten, verzichtet auch mal auf einen Kandidaten, wenn er Zweifel hat.

"Das, was die Industrie nicht gebrauchen kann, können wir erst recht nicht gebrauchen", sagt Brandl. Der Chef seines kleinen bunten Firmenkonglomerats versucht mit Vorurteilen aufzuräumen, um seine Besonderheit herauszustellen. "Dabei sind Per-

spektiven und Abwechslung in einem mittelständischen Unternehmen doch viel größer." Die Mitarbeiter übernehmen sehr viel schneller Verantwortung und Führungspositionen. Allzu oft höre man aus großen Firmen, dass die Belegschaft frustriert sei, weil sich Angestellte zu Tode arbeiteten und es am Ende niemanden interessiere, sagt Brandl. "Solche Leute sind doch für Unternehmen wie uns ein Glücksfall."

Im Maschinenbau- und Werkzeugunternehmen Weitner besteht die vor etwa fünf Jahren neu eingezogene Führungsschicht aus 18 Abteilungsleitern ausschließlich aus selbst ausgebildeten Kräften. Der jüngste Meister ist jünger als dreißig Jahre, das Durchschnittsalter im Unternehmen liegt unter vierzig. "Das sind die Früchte der Ausbildung", sagt Heinz Weitner, Geschäftsführer des 1968 von seinem Vater gegründeten Unternehmens. "Die sind in die Führungspositionen hineingewachsen."

Zudem wurden die Eigengewächse mit gezielten Workshops und Weiterbildungsmaßnahmen darauf eingestimmt. Mehr noch: "Mit den vor vier Jahren eingeführten Mitarbeitergesprächen einmal im Jahr und den daraus entwickelten Perspektiven für die Beschäftigten hat sich plötzlich eine neue Dynamik im Unternehmen ergeben", sagt Mitgeschäftsführerin Michaela Weitner. Denn die Mitarbeiter würden so mitgenommen, deren Belange und Standpunkte angehört. "Wie oft hat man in den großen Betrieben das Gefühl, dass man nicht ernst genommen wird."

Ansonsten greifen die drei Unternehmen auf Klassiker der Personalrekrutierung und -bindung zurück. Bei den Weitners wird viel gemeinsam gefeiert. "Wer viel arbeitet, muss viel Spaß haben", sagt Weitner senior. Betriebs-, Herbst- und Weihnachtsfest, gemeinsamer Besuch auf dem Volksfest, die selbst organisierten Sport- und Festveranstaltungen, zu denen die Chefs und Chefinnen eingeladen und Gäste sind - das alles sorgt für ein gutes Betriebsklima. Thomas Hirsch bringt regelmäßig Frühstück in den Betrieb mit, das alle gemeinsam zu sich nehmen.

Thomas Brandl veranstaltet Familienfeste und -ausflüge etwa mit zwei Bussen nach München in die Allianz Arena mit anschließendem Biergarten-Besuch. Auf den ersten Blick klingt es banal, aber es wirkt: "In fünf

Jahren sind gerade zwei Leute weggegangen." Auch Michaela Weitner freut sich über eine geringe Fluktuation in ihrem Unternehmen. Eine wichtige Komponente sei die starke Aus- und Weiterbildung. Es sei schwierig, Quereinsteiger aufzunehmen, "da sie sich mit der gewachsenen Firmenphilosophie und -kultur schwertun", ergänzt ihr Vater.

In solchen Boomregionen wie Eichstätt reicht es längst nicht mehr, sich auf Messen oder mit Hilfe von Schnupperkursen attraktiv darzustellen, junge Menschen früher und intensiver anzusprechen. Auch ein höheres Gehalt genügt nicht. Ohnehin liegt das Gehaltsniveau im Einzugsgebiet von Audi schätzungsweise um zehn bis fünfzehn Prozent über dem sonst gewöhnlichen Level. Für Unternehmer Thomas Brandl ist klar: "Ich muss meine Mitarbeiter aus der Region rekrutieren. Es ist schwer, welche von außerhalb anzustellen, die extra hierherziehen müssen; das ist nicht darstellbar." Denn es geht nicht nur um den Umzug, sondern auch um die Beschaffung einer Wohnung, deren Mietpreis stetig steigt. Und mit Smartphones, hat sich Brandl überlegt, könne man die Leute auch nicht anlocken. "Das hat ohnehin jeder."

In den Schulen wirbt Brandl unter dem Motto "Fünf Tage, drei Berufe" um Aufmerksamkeit der jungen Leute. Vielfalt und Abwechslung in den Tätigkeiten sind ein Pfund, mit dem er wuchern kann. Das Unternehmen hat sich über die Jahre zu einem Gemischtwarenladen entwickelt, was

historisch bedingt ist durch die Generationenwechsel. Es verkauft Besteck, Rasenmäher und Landmaschinen. Hinzu kommen edle Hausfassaden und neunzehn motorgesteuerte Belüftungssysteme auf dem Dach des Fußballstadions in München. Parallel zur Ausbildung ermöglicht Brandl ein duales Studium über die Technische Hochschule Ingolstadt, auch wenn das Risiko hoch ist, dass die Azubis nach Abschluss das Unternehmen verlassen. Besonders für junge Menschen interessant ist der Lehrlingsaustausch mit dem Ausland. Zwei Azubis waren in St. Moritz, weil die Firma dort ein großes Projekt hatte. In Irland und in Südtirol waren sie schon; für viele ist es der erste Auslandsaufenthalt.

Für den Konstruktionsdienstleistungs-Unternehmer Thomas Hirsch ist die Vernetzung das wichtigste. Werkstudenten könnten von der Katholischen Hochschule Eichstätt genauso wie von der Technischen Hochschule Ingolstadt kommen. Gerade erst hat er die Betreuung einer Masterarbeit zum Thema "Unternehmenskultur" übernommen - und damit neue Bande geknüpft. "Die Unternehmen müssen Partnerschaften aufbauen, womit sie Aufmerksamkeit erzeugen und sich für Talente bekannt machen." Hirsch ist stellvertretender Vorstandssprecher der Wirtschafts Junioren Deutschland im Landkreis Eichstätt, dem sechzig Selbständige und Führungskräfte angehören. Das starke Wachstum der Mitgliederzahl ist für ihn ein klares Indiz dafür, wie

dynamisch die Region nach wie vor wächst und weiter Arbeitsplätze schafft - was allerdings die Misere des Arbeitskräftemangels eher verschärft.

Tobias Berner muss sich um seine Zukunft nicht sorgen. Schlechte Erfahrungen hat er allerdings in der Vergangenheit schon machen müssen. Eigentlich hatte er vor einem Jahr einen Vertrag für die Ausbildung zum Modellbauer in der Tasche. Doch die Firma ging in die Insolvenz, vor einem solchen Schicksal ist natürlich kein Unternehmer in der Region gefeit. Für Berner ist es Glück im Unglück gewesen, dass er nun eine für sich ideal zugeschnittene Stelle gefunden hat.

Ein Studium sei für ihn nicht in Frage gekommen - zumindest zu diesem Zeitpunkt nicht, sagt der Auszubildende, der in der Freizeit als Abwehrspieler in der Fußballmannschaft des VfB Markt Mörsheim aktiv ist. "Mit der Ausbildung halte ich mir doch alle beruflichen Optionen offen." Vielleicht laufe es nach dem Abschluss dann doch noch auf ein Studium hinaus, als Maschinenbauer oder als Wirtschaftsingenieur. Personalchefin Michaela Weitner wird in den nächsten Jahren stark gefordert sein, ihrem ersten ausgebildeten Technischem Kaufmann im eigenen Unternehmen eine Zukunft zu bieten. Ein Multimedia-Storytelling finden Sie unter www.faz.net/eichstaett.

(Abbildung)

Die Firma Weitner gibt sich nicht der Illusion hin, externe Fachkräfte gewinnen zu können.