

**Autor:** Franca Quecke



vom 16.09.2022, 00:32:00

**START**  
**NEW WORK IM HANDWERK**

# »Von Montag bis Donnerstag will ich Höchstleistung sehen – aber nach 17.15 Uhr ist Feierabend«

[Artikel von spiegel.de anzeigen](#)

**Klempnermeister Alfred Keller hat in seinem Betrieb die Viertageweche eingeführt – und bekommt seither mehr Bewerbungen, als er Ausbildungsplätze hat. Um die Produktivität macht er sich keine Sorgen, im Gegenteil.**

Noch nie sei es für Betriebe schwieriger gewesen, geeignete Auszubildende zu finden, ließ der Deutsche Industrie- und Handelskammertag [vor Kurzem mitteilen](#) : Unter bundesweit rund 15.000 Ausbildungsbetrieben hätten im vergangenen Jahr 42 Prozent nicht alle angebotenen Lehrstellen besetzen können. Auch die Aussichten fürs neue Ausbildungsjahr sind nicht besser: Mehr als 182.000 Lehrstellen waren [im August noch unbesetzt](#) – 20 Prozent mehr als im Vorjahresmonat, berichtet die [Bundesagentur für Arbeit](#) .

Klempnermeister Alfred Keller weiß, wie schwierig es ist, guten Nachwuchs zu finden. Deshalb hat er vor drei Jahren ein Experiment gewagt: In seinem Sanitär- und Lüftungsbetrieb in Überlingen am [Bodensee](#) haben freitags fast alle Mitarbeitenden frei. Im Interview zieht er Bilanz – und sagt, wie das Handwerk zukunftsfest wird.

**SPIEGEL:** Herr Keller, während andere Betriebe händeringend nach Azubis suchen, scheint es bei Ihnen zu laufen. Dreimal so viele Bewerbungen wie Ausbildungsplätze haben Sie in diesem Sommer bekommen, [sagten Sie kürzlich gegenüber dem SWR](#) . Was machen Sie besser als andere?

**Keller:** Wir bieten unseren Nachwuchskräften viel: ein Jobrad, Muskeltraining oder Physiotherapie mit individuellen Trainingsplänen, jeden Tag frisches Obst, Fort- und Weiterbildungen. Ab dem zweiten Ausbildungsjahr bekommen sie ein iPhone, damit sie etwa unsere Maschinen per QR-Code ausleihen und auf die Baustelle mitnehmen können. Die Arbeitskleidung stellen wir ebenfalls, außerdem beteiligen wir uns am Führerschein. Und vor drei Jahren haben wir eine Viertageweche eingeführt. Seitdem wachsen unsere Bewerberzahlen von Jahr zu Jahr: Gerade hatten wir zehn Bewerber für drei Plätze, so viele wie noch nie.

**SPIEGEL:** Freitags arbeitet bei Ihnen also niemand mehr?

**Keller:** Wir haben das flexibel aufgeteilt. Unsere Baustellenteams, die Monteure, Meister sowie unsere acht Auszubildenden arbeiten nur noch montags bis donnerstags von 7 Uhr bis 17.15 Uhr. Statt wie früher 8,5-Stunden pro Tag sind sie jetzt etwas länger im Einsatz, in der Regel 9,5 Stunden – aber dafür eben nicht mehr am Freitag. Nur unsere Kundendiensttechniker arbeiten fünf Tage die Woche. Sie selbst haben das so entschieden; sie müssen für unsere Kunden eigentlich immer erreichbar sein, da passt es für sie so besser. Hin und wieder muss auch mal jemand für den Notdienst einspringen, den unsere Branche verpflichtend gewährleisten muss. Aber in der Regel arbeiten 90 Prozent meiner Mitarbeiter nur von montags bis donnerstags.

**»Bislang hat sich auch noch kein Kunde beschwert, dass wir freitags nicht arbeiten.«**

**SPIEGEL:** Früher haben Ihre Beschäftigten noch den halben Freitag gearbeitet, jetzt arbeiten sie an den anderen Tagen länger. Wenn die Arbeitszeit beinahe gleich bleibt, kann man dann wirklich von einer Viertageweche sprechen?

**Keller:** Die Arbeitsstunden haben wir nicht reduziert, das stimmt. Allerdings sind meine Mitarbeiter montags bis donnerstags ja nur eine knappe Stunde länger im Einsatz – und dafür fällt ein Tag weg. Früher haben sie von 7 Uhr bis 16.15 Uhr gearbeitet, sind dann aber oft noch länger geblieben: Manchmal kamen sie erst später von der Baustelle zurück oder wollten noch etwas fertig machen. Deshalb gab es am Anfang der Viertageweche auch noch Bedenken, dass die tägliche Arbeitsbelastung zu groß würde. Das war aber schnell kein Thema mehr. Wir achten jetzt strikter darauf, dass niemand mehr Überstunden anhäuft. Meinen Mitarbeitern sage ich: Von Montag bis Donnerstag will ich Höchstleistung sehen – aber nach 17.15 Uhr ist Feierabend.

**SPIEGEL:** Und, klappt das mit der Höchstleistung?

**Keller:** Die Produktivität ist gestiegen, ja. Wir beobachten, dass wir Projekte schneller und besser abarbeiten können. An den übrigen vier Tagen arbeiten wir zwar länger. Dafür müssen wir uns freitags nicht mehr für wenige Stunden neu in die Themen reindenken oder auf die Baustelle fahren. Dadurch sparen wir auch Fixkosten, etwa Sprit. Insgesamt wirken meine Mitarbeiter motivierter auf mich, schließlich haben sie einen freien Tag mehr. Bislang hat sich auch noch kein Kunde beschwert, dass wir freitags nicht arbeiten. *Oder dass wir teurer sind als andere: Die Zusatzleistungen für die Mitarbeiter legen wir nämlich auf die Allgeminkosten um, am Ende zahlen dafür also auch unsere Kunden.*

**SPIEGEL:** Viele Handwerksbetriebe klagen darüber, kaum noch Nachwuchs zu finden. Woran liegt das?

**Keller:** Das Handwerk hat unsere Regierungen in den vergangenen Jahrzehnten nicht besonders interessiert. Stattdessen hieß es immer, jeder müsse studieren. Dieses Bild hat sich in der Gesellschaft festgesetzt – und das Handwerk tut sich bis heute schwer, dagegen anzugehen.

**SPIEGEL:** Haben Betriebe nicht eher verschlafen, mehr auf die Bedürfnisse junger Menschen einzugehen?

**Keller:** Ich finde, die Unternehmen trifft da wenig Schuld. In kleinen Betrieben arbeitet der Geschäftsführer in der Regel selbst mit. Wenn man da politisch kaum unterstützt wird und die bürokratischen [Anforderungen auch noch hoch sind](#), hat man manchmal keine Chance. Dann kann man sich nicht so einfach Zeit dafür nehmen, den Betrieb für Bewerber attraktiv zu gestalten oder in sozialen Medien präsent zu sein. Dafür fordert der Alltag zu viel ab.

## **»Unternehmer dürfen nicht im Büro sitzen und darauf warten, dass sich etwas tut, diese Zeiten sind vorbei.«**

**SPIEGEL:** Sind soziale Medien wirklich der Schlüssel? Braucht es nicht eher höhere Löhne und bessere Arbeitsbedingungen?

**Keller:** Das ist ein Geben und Nehmen. In unserer Branche kann man mittlerweile gut verdienen, das wird allerdings zu wenig kommuniziert: Auszubildende im dritten Jahr bekommen in Baden-Württemberg nach Tarifvertrag [1000 Euro brutto](#). Außerdem können die Jugendlichen durch gute Leistungen zusätzlich bis zu 100 Euro monatlich verdienen, das ist ebenfalls tariflich festgelegt. Es kommt also gar nicht so sehr aufs Geld an, sondern auf Zusatzleistungen, auf eine gute Ausbildung, Teamarbeit, Anerkennung.

**SPIEGEL:** Oder eben flexible Arbeitszeitmodelle wie Ihre Viertageweche.

**Keller:** Viele Betriebe sind noch recht konservativ und trauen sich so etwas nicht – da muss auch das Handwerk lernen umzudenken. Unternehmer dürfen nicht im Büro sitzen und darauf warten, dass sich etwas tut, diese Zeiten sind vorbei. Bei uns gilt der Slogan: Anderswo müssen Menschen arbeiten, bei uns dürfen sie arbeiten. In 26 Jahren haben nur zwei Azubis abgebrochen, schon jetzt bekomme ich Anfragen für kommendes Jahr. Das wäre auch in anderen Betrieben möglich. Das Handwerk hat sich in den vergangenen Jahrzehnten doch extrem gewandelt: Die Sanitär-, Heizungs- und Klimabranche beispielsweise ist eine der krisensichersten, dort finden sich mittlerweile hoch technologisierte Berufe. Das müssen wir nur mehr zeigen. Mich macht es stolz, Handwerker zu sein – und diese Begeisterung möchte ich auch an den Nachwuchs weitergeben.

## »Was bringen bundesweite Imagekampagnen, wenn ich vom Betrieb um die Ecke nichts mitbekomme?«

**SPIEGEL:** Kam die Viertagewoche bei allen gut an?

**Keller:** Ja. Bei der Umsetzung war aber ganz wichtig, das gesamte Team mit ins Boot zu holen. Ich hatte zwar die Idee, es ein halbes Jahr auszuprobieren. Aber die Mitarbeiter haben entschieden, dass wir es dauerhaft einführen. Und ich habe das Einverständnis der Eltern von den jugendlichen Auszubildenden eingeholt.

**SPIEGEL:** Viele Betriebe klagen darüber, dass die Qualität der Bewerbungen nachgelassen habe. Beobachten Sie das auch?

**Keller:** Wir haben gute Real- und Hauptschüler, unsere beiden dualen Studenten kommen vom Gymnasium. Klar hatten wir in der Vergangenheit auch mal schwächere Azubis. Aber es ist doch ein gesellschaftliches Problem, dass die Qualität der Bewerber sinkt. Ganz nach dem Motto: Wer keinen Job findet, geht halt ins Handwerk.

**SPIEGEL:** Erst vor Kurzem hat der Zentralverband des Deutschen Handwerks [eine bundesweite Imagekampagne](#) mit dem Motto »Hier stimmt was nicht« gestartet, inklusive schmissiger Sprüche. Was halten Sie davon?

**Keller:** Ich finde gut, dass wir als Handwerk sichtbarer sind – trotzdem darf es nicht bei solchen Einzelmaßnahmen bleiben. Handwerk muss vor Ort gelebt und kommuniziert werden. Was bringen bundesweite Imagekampagnen, wenn ich vom Betrieb um die Ecke nichts mitbekomme? Wenn lokale Unternehmen nicht mehr auf [Facebook](#), Instagram oder LinkedIn präsent sind, kommen wir bei vielen Jugendlichen einfach nicht an.

**SPIEGEL:** Wie verbringen Ihre Mitarbeitenden jetzt eigentlich ihren Freitag?

**Keller:** Ganz unterschiedlich: Manche gehen gemeinsam zum Fitnesstraining, andere legen sich dorthin ihre Arzttermine, fahren im Winter auf leeren Pisten Ski oder verbringen die Zeit mit dem Partner oder der Partnerin. Wie sagt man so schön: Die chillen ihr Leben.

**Autor:** Franca Quecke

### Anhänge:



GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO

**Flexible Arbeitszeiten im Handwerk: Bei Klempnermeister Alfred Keller machen freitags fast alle Mitarbeitenden frei (Symbolbild)**

ID: 206792979 Name: Poly\_spon-40412549-e4f0-4675-b1ff-4353362a78ad

© SPIEGEL-Verlag Rudolf Augstein GmbH & Co. KG