

AMM GMBH

„Karriere 2.0: Von der Hilfskraft zum Facharbeiter“

Matthias Schloß, Geschäftsführer



Die AMM GmbH aus dem mittelfränkischen Merkendorf setzt bei ihrer Personalpolitik neben ausgebildeten Fachkräften auch auf ungelernete oder fachfremde Mitarbeiter. Sie erhalten bei dem Metallbetrieb nicht nur ein intensives Training-on-the-job sondern können sogar einen anerkannten Berufsabschluss nachholen – alles mit der Perspektive auf eine langfristige Beschäftigung.

Lesen Sie, wie AMM schwer vermittelbare Arbeitslose mithilfe engagierter Mitarbeiter unterstützt und sich auf diese Weise eine stille Reserve an Arbeitskräften erschließt.

Als Lohnfertiger im Metallbereich benötigen wir bei AMM gut ausgebildete Fachkräfte, die darüber hinaus sehr flexibel sind – die heute die eine und morgen die andere Arbeit erledigen können. Das sind Fähigkeiten, die auf dem Arbeitsmarkt sehr schwer zu bekommen sind. Neben dem klassischen Anwerben von Fachkräften haben wir uns schon früh nach weiteren Möglichkeiten umgeschaut. Fündig sind wir bei ganz besonderen Menschen geworden: schwer vermittelbaren Arbeitslosen, die häufig keine Chance mehr auf dem Arbeitsmarkt haben – ob aufgrund ihres Alters, ihres beruflichen Werdegangs oder der persönlichen Vergangenheit. Deren Motivation „etwas zu

schaffen“ ist jedoch enorm hoch. Sie erhalten bei uns eine ganz individuelle Aus- oder Weiterbildung, so dass sie zu vollwertigen Fachkräften heranwachsen.

Neue Wege beschreiten

Aber wie kamen wir auf die Idee? In der Produktion beschäftigen wir von uns angelernte Kräfte, wie beispielsweise für die Materialkommissionierung oder einfache Arbeiten an der Entgrat- oder Abkantmaschine. Immer wieder fallen uns dabei Mitarbeiter auf, von denen wir den Eindruck haben „Der kann und will mehr als er aktuell tun darf“. Manchmal wird das bereits im Vorstellungsgespräch deutlich. In der Regel sind das schon erwachsene Menschen ab Mitte 20.

Unsere Premiere hatten wir im Jahr 2009, nicht lange nach der Gründung von AMM: Ein Steinmetz bewarb sich als Hilfskraft bei uns, schon bald wurde allerdings klar: Als Hilfskraft ist dieser Mann völlig fehl am Platz. Gemeinsam sprachen wir über seine Wünsche und mögliche Perspektiven bei AMM. Heraus kam, dass er sich eine Beschäftigung als Schweißer vorstellen konnte. Eine erneute Ausbildung wollte er nicht auf sich nehmen, also haben wir ihn intensiv in betriebsinternen Schweißer-Kursen fit gemacht. Entsprechend fachlich ausgebildete Kollegen schulten ihn in den nächsten zwei Jahren intensiv „on the job“ und in Sicherheitsfragen. Nun ist er bereits seit vier Jahren bei uns beschäftigt!

Vom Ernährungswissenschaftler zum Metall-Vertriebler

Aber auch Mitarbeiter mit einer Hochschulausbildung aus einer völlig anderen Richtung haben in unserem Fertigungsbereich eine Chance. Ein besonders erfolgreiches Beispiel ist einer unserer derzeitigen Vertriebsmitarbeiter. Der studierte Ernährungswissenschaftler bewarb sich auf eine Stelle als Hilfskraft. Er lernte schnell und verrichtete seine Jobs an der Laserschneide- und Abkantmaschine zuverlässig, war allerdings definitiv unterfordert.

„Bei uns ist es nie zu spät, nochmal durchzustarten.“

Das zeigte sich auch im Umgang mit ihm, der nicht immer leicht war. Doch statt ihn abzuschreiben, suchten wir das Gespräch und es stellte sich schnell heraus: Hier verschwenden wir enormes Potenzial. Also haben wir den Kollegen über einige Jahre weitergeschult im Learning-by-doing und er hat es bis in eine Führungsposition in der Fertigung geschafft.

Doch auch hier war noch nicht Schluss, denn dieser Mitarbeiter war für seine hervorragenden kommunikativen Fähigkeiten bekannt: Er kann gut reden und vor allem motivieren. Das führte dazu, dass er sein Team sehr erfolgreich führte. Diese Fähigkeiten sind auch in einem anderen wichtigen Bereich von Nutzen: Heute arbeitet er sehr erfolgreich als leitender Vertriebler.

Ein Pate zum Lernen

In Fällen wie den zwei genannten, stellen wir der betreffenden Person einen „Paten“ zur Seite. Dies ist ein langjähriger, versierter Kollege aus demselben Team, der zudem Freude daran hat, sein Wissen weiterzugeben – entweder der Gruppenleiter selbst oder ein anderer Facharbeiter.

Dieser „Pate“ begleitet den Mitarbeiter bis zu einem halben Jahr eng während seiner Arbeit. Im Produktionsbereich vermittelt er ihm das nötige fachliche Wissen, verrät Tipps und Kniffe, führt in die Materialkunde oder Sicherheitsaspekte ein. Alles in allem ist es ein sehr intensives Training-on-the-job, das einiges an personellen Ressourcen erfordert.

Individuell und ohne Schema F

Da wir keine Personalabteilung haben, fehlen uns die entsprechenden Ressourcen, um ein komplexes Schulungskonzept zu entwickeln. Die jeweiligen Maßnahmen werden stattdessen individuell im Gruppenleiterzirkel festgelegt. Hier treffen sich wöchentlich alle Gruppenleiter, um aktuelle Themen zu besprechen. Die Fortbildung einzelner Mitarbeiter ist dabei zentrales Thema. Basierend auf den jährlichen Mitarbeiterbeurteilungen behalten wir hier den Überblick über die dort festgelegten Schulungsziele. Darüber hinaus stimmen wir die Schulungsmaßnahmen ganz individuell mit dem jeweiligen Mitarbeiter ab.



Steckbrief



AMM GmbH

Standort: Merkendorf

Gründungsjahr: 2008

Mitarbeiterzahl: 68

Branche: Metallverarbeitung

Inhaltliche Spezialisierung/USP:

Als Dienstleister im Bereich Blechverarbeitung setzen wir Ideen und Wünsche in ein fertiges Produkt um. Dies gilt für Einzelteile, Baugruppen, Verkleidungen, Fassadenelemente – vom Prototypen bis zur Serie.

Es schreibt für Sie:

Matthias Schloß, Geschäftsführer

Kontakt:

AMM GmbH

Triesdorf Bahnhof 32

91732 Merkendorf

Telefon: +49 (0) 9826 659587-0

Telefax: +49 (0) 9826 659587-9

E-Mail: info@amm-technik.com

Internet: www.amm-service.de

Ausbildung auch für Ältere

Neben dem Patenmodell ist es für Hilfskräfte auch möglich, eine Ausbildung nachzuholen. So hat es ein damals 25-jähriger Kollege gemacht, der aus einem eher schwierigen privaten Milieu kam. Trotz widriger Voraussetzungen – er musste noch eine Gefängnisstrafe absitzen – begann er bei AMM eine Lehre als Konstruktionsmechaniker. Dabei wurde er sehr stark durch unseren Ausbildungsleiter unterstützt. Dieser setzt sich auch nach der Arbeitszeit mit seinen Azubis zusammen und paukt das nötige Wissen. Diese enge Begleitung ist nötig, da wir bei dem meist nicht so einfachen Hintergrund deutlich mehr Struktur vorgeben müssen, beispielsweise durch klare Anweisungen und feste Regeln wie Pünktlichkeit oder Entschuldigung bei Nichterscheinen. Die Arbeitsergebnisse sowie das Verhalten behalten wir daher immer im Auge – übrigens arbeiten wir hier, wenn nötig, auch mit der Berufsschule zusammen, etwa wenn sich Fehltag häufen.

Vielfalt verpflichtet

Mit unseren „besonderen Mitarbeitern“ holen wir uns sicherlich keine einfachen Kandidaten ins Haus. So kamen aus dem Kollegium anfangs Bedenken nach dem Motto „Wir könnten es auch einfacher haben“, aber auch hier heißt das beste Mittel: miteinander sprechen. Ich bemühe mich, diese Ängste und Sorgen auszuräumen, indem ich die erfolgreichen Beispiele heranziehe. Aber natürlich müssen unsere Schützlinge langfristig auch die Verantwortung für ihre Tätigkeiten übernehmen, das heißt, eigenverantwortlich im Interesse des Kunden zu handeln. Ziel ist es, dass der Mitarbeiter sich selber kontrolliert und kritisch mit seiner Tätigkeit umgeht, so dass eine ständige Aufsicht sich mittel- bis langfristig erübrigt.

Erfolg auf ganzer Linie

Oft werde ich gefragt, welche Vorteile dieses Engagement für uns hat und ob sich die Mühe lohnt. Darauf kann ich nur antworten: „Auf ganzer Linie!“. Durch das anfänglich geringe Gehalt als Hilfskraft oder Azubi halten sich die Lohnkosten während der Ausbildung bzw. des Trainings on-the-job in Grenzen, so dass sich unsere Idee auch wirtschaftlich trägt. Durch ein zusätzliches Prämiensystem, abhängig von der Produktivität, Verantwortungsbereitschaft und den sozialen Kompetenzen, können die Mitarbeiter ihren Lohn bis zum Niveau eines Facharbeiters hochschrauben.

Zurzeit haben wir neun Mitarbeiter, die wir auf diesem Weg fördern bzw. gefördert haben. Nur in einem Fall hat sich ein Teilnehmer entschieden, das Angebot nicht weiter anzunehmen – aber diese Abbrecherquote haben wir auch bei unseren regulären Auszubildenden. Und auch wenn die Wirtschaftlichkeit ein wichtiger Punkt ist: Unser größter Gewinn sind die Mitarbeiter, die nicht betriebsblind, sondern offen für Neues sind und ihre Ideen einbringen. Diese Kollegen sind es, die unsere Innovationen treiben – von der Fertigung bis zur Logistik. Durch ihre bunten Vorgeschichten bringen sie viel Kreativität und Um-die-Ecke-Denken ein – ein Potenzial, auf das wir weder verzichten können noch wollen. Das beste Beispiel: Wir fertigen zurzeit zusammenklappbare Koffer mit einem Metallgestell für einen namhaften Sportartikelhersteller. Auf diese Idee kamen wir nur dank genau dieses kreativen Inputs.

! Unser Fazit:

Indem wir unsere Fachkräfte auch auf ungewöhnlichen Wegen finden und bilden, aktivieren wir nicht nur eine stille Reserve, sondern stärken dabei auch unsere eigene Wettbewerbsfähigkeit.



Aus der Praxis

Diese Schritte sollten Sie bei der Umsetzung eines solchen Programms beachten:

- **Innere Bereitschaft:** Fragen Sie sich ehrlich, ob Sie den zusätzlichen Aufwand leisten wollen. AMM hat als junger Betrieb keine festen Strukturen, aber für ein etabliertes Unternehmen ist diese Frage wichtig, da die Entscheidung für unkonventionelle Bewerber doch einiges an Mehrarbeit, Flexibilität und Engagement von allen erfordert.
- **Unterstützende Kollegen:** Ohne die Unterstützung der gesamten Belegschaft ist ein solches Projekt schwierig zu stemmen. Besonders Betriebs- und Fertigungsleiter müssen hinter der Entscheidung der Geschäftsleitung stehen. Bei uns tragen sie einen Großteil der Verantwortung für die „besonderen Schützlinge“.
- **Regeln aufstellen:** Zuvor schwer vermittelbare Arbeitslose sind teilweise schon länger aus festen Strukturen raus. Daher benötigen sie ein höheres Maß an Kontrolle und Begleitung während der Einarbeitung.
- **Umfeld einbeziehen:** Wir im Betrieb können zwar viel, aber nicht alles leisten. Daher ist es sehr sinnvoll, das persönliche und weitere Umfeld, wie Eltern, Partner oder die Berufsschule, einzubeziehen. Gerade in Motivationslöchern ist diese Unterstützung äußerst hilfreich. Aber auch hier braucht es einen erheblichen Willen, im Gespräch zu bleiben!



Unser Tipp

Frischen Wind wehen lassen

„Halten Sie die Augen offen für das Potenzial Ihrer Bewerber – auch wenn die Qualifikation vielleicht auf den ersten Blick nicht passt. Gerade Mitarbeiter mit unkonventionellen Vorgeschichten können frischen Wind in eingefahrene Unternehmensabläufe bringen.“

Matthias Schloß, Geschäftsführer





PRAXISHILFE

Stille Reserve, verstecktes Potenzial: So heben Sie verborgene Mitarbeiter-Schätze

Die sofort verfügbare und einsetzbare Fachkraft ist auf Abruf immer schwerer zu finden. Das weiß auch der Metallarbeiter AMM und gibt schwer vermittelbaren Arbeitslosen eine Chance, indem er sie zu qualifizierten Fachkräften ausbildet. Wir geben Tipps, wie auch Sie in Ihrem Unternehmen die Potenziale Ihrer Mitarbeiter aufdecken und mithilfe von Weiterbildung nutzen können.

Ungelernten Ausbildungschancen eröffnen!

Bewerber ganz ohne oder ohne geeignete Ausbildung bringen zwar nicht das nötige Fachwissen, doch oft die gewünschte Motivation mit. Mithilfe von individuellen Weiterbildungen im Betrieb – beispielsweise durch Kollegen oder über Training-on-the-job-Maßnahmen oder sogar eine anerkannte Ausbildung – können Sie Ihre Fachkräfte mit den benötigten Fähigkeiten selbst heranziehen. Da diese Mitarbeiter bereits einige Zeit aus dem System „Lernen“ draußen sind, benötigen sie in der Anfangszeit eine intensive Begleitung und Betreuung durch ihre Kollegen, aber das zahlt sich aus!

Mitarbeiter in Elternzeit weiterbilden!

Schreiben Sie frisch gebackene Mütter und Väter nicht ab! Bieten Sie ihnen stattdessen an, während der Elternzeit Fortbildungen zu besuchen, die ihr Wissen up-to-date halten oder sogar erweitern, um den Wiedereinstieg zu erleichtern. Hier bieten vor allem E-Learning-Angebote eine gute Möglichkeit, sich neben der Kinderbetreuung von zu Hause aus weiterzubilden.

Migranten gezielt fördern!

Meist fehlt es bei Migranten „nur“ an den nötigen Sprachkenntnissen, um sie auf qualifizierten Positionen einsetzen zu können. Hier schafft Weiterbildung in Form von Deutschkursen Abhilfe: Der nötige Alltagswortschatz, aber vor allem auch ein entsprechender Fachwortschatz sind oft sogar der Anfang, um weitere Fortbildungen in Angriff nehmen zu können. Ihre Mitarbeiter können so schrittweise mehr Verantwortung übernehmen.

Studenten/Praktikanten für die Praxis fit machen!

Bieten Sie anspruchsvolle Praktika für alle Fähigkeitsstufen an: Schüler und Studenten, die früh in Projekte eingebunden

werden und auch Verantwortung tragen dürfen, haben sich bereits betriebspezifisches Wissen angeeignet. Zudem behalten Sie das Unternehmen in guter Erinnerung. Bieten Sie duale Studiengänge an und finden und binden Sie auf diese Weise früh entsprechend geeignete Nachwuchskräfte.

Weitere Möglichkeiten: Vergeben Sie in Zusammenarbeit mit passenden Fachhochschul- oder Universitäts-Lehrstühlen Bachelor- und Masterarbeiten an Studenten und binden Sie diese in den Unternehmensablauf ein. Deren Fragen und Ideen sind wertvolle Denkanstöße für die Belegschaft im Unternehmen.

Ihr Nutzen:

- Über individuelle Weiterbildung bauen Sie bei Ihren Mitarbeitern betriebspezifisches Fachwissen auf.
- Setzen Sie auf „Außenseiter“ auf dem Arbeitsmarkt, müssen Sie (noch) weitaus weniger Konkurrenz anderer Unternehmen fürchten.
- Fachfremde Mitarbeiter bringen oft eine andere Denkweise und Ideen mit, die das Unternehmen voran bringen.

Darauf sollten Sie achten:

- Im ersten Schritt geht es darum, die Kompetenzen der Mitarbeiter sichtbar zu machen (Holen Sie sich hierzu Tipps in unserer Toolbox „Skill Matrix“ auf Seite 17), um dann gemeinsam individuelle und konkrete Entwicklungsziele zu vereinbaren.
- Es geht nicht darum, möglichst viele Weiterbildungsaktivitäten durchzuführen, sondern die passenden Maßnahmen zu finden und die Mitarbeiter zu eigenem Engagement zu motivieren.
- Nehmen Sie Bedenken Ihrer Mitarbeiter ernst, wenn diese sich um den zusätzlichen Aufwand, den solche „stillen Reserven“ bedeuten, Sorgen machen. Betonen Sie, dass es sich lohnt, in Weiterbildung und Know-how zu investieren.