



# Arbeitgeber- attraktivität & Handwerk

**Instrumente, Strategien und Prozesse**  
Eine Praxisbroschüre aus dem Handwerk für das Handwerk

**DAS HANDBWERK**  
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.





# Arbeitgeber- attraktivität & Handwerk

**Instrumente, Strategien und Prozesse**  
Eine Praxisbroschüre aus dem Handwerk für das Handwerk

## **Danksagung**

Den Unternehmerinnen und Unternehmern, die uns mit ihrer Offenheit, ihrer Gesprächsbereitschaft und ihrem Engagement im Rahmen von Interviews Rede und Antwort standen – Ihnen gebührt unser Dank! Sie haben uns aufgezeigt, wie attraktive Arbeitgeber aussehen können.

Außerdem danken wir der Handwerkskammer Münster, die diese Broschüre in Auftrag gegeben hat, deren Konzept und Ausgestaltung kontinuierlich unterstützt hat und deren Nutzung durch sämtliche Organisationen des Handwerks ermöglicht.

# IMPRESSUM

## Herausgeber



**itb – Institut für Betriebsführung im DHI e. V.**  
Kriegsstraße 103a | 76135 Karlsruhe  
[www.itb.de](http://www.itb.de)



**Handwerkskammer Münster**  
Bismarckallee 1 | 48151 Münster  
[www.hwk-muenster.de](http://www.hwk-muenster.de)

## Autoren

**Anja Cordes, Verena Ruoff**

Institut für Betriebsführung im DHI e. V.

## Satz & Layout

**Yannik Hödl**

Institut für Betriebsführung im DHI e. V.

## Titelbild

© iStock.com/milanvirijevic

**Erstellt im Rahmen des Forschungs- und Arbeitsprogramms des DHI e. V. 2018/2019**  
Karlsruhe & Münster, 2020

Zur Herstellung einer leichteren Lesbarkeit wird im Folgenden bei der Benennung von Personen eine Form (z. B. Unternehmer, Mitarbeiter) oder die neutrale Form (z. B. Beschäftigte) verwendet. Selbstverständlich beziehen sich die Inhalte jeweils auf alle Geschlechter. Sollen sich Aussagen spezifisch auf konkrete Personengruppen, z. B. weibliche oder männliche beziehen, wird dies besonders erwähnt.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie



**DHKT**  
DEUTSCHER  
HANDWERKSKAMMERTAG



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Geleitwort</b> .....	<b>7</b>
ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks	
<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
Handwerkskammer Münster	
<b>1. Arbeitgeberattraktivität und Handwerk: Bedarf und Hintergrund</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Wie zahlt sich Arbeitgeberattraktivität aus? Nutzen hoher Arbeitgeberattraktivität</b> .....	<b>15</b>
<b>3. Mit eigenen Pfunden wuchern: Die Stärken des Handwerks gezielt nutzen</b> .....	<b>19</b>
<b>4. Aus der Beraterperspektive: Was attraktive Arbeitgeber im Handwerk ausmacht</b> .....	<b>23</b>
<b>5. Geld ist nicht alles: Was steht auf dem „Wunschzettel der Arbeitnehmer“?</b> .....	<b>27</b>
<b>6. Viele Wege führen nach Rom: Instrumente der Arbeitgeberattraktivität</b> .....	<b>33</b>
<b>7. Von den Besten lernen: Die Betriebs-Beispiele in dieser Broschüre</b> .....	<b>38</b>
<b>8. Mit hochgekrempelten Ärmeln für mehr Wertschätzung: Team Plagemann GmbH</b> .....	<b>42</b>
<b>9. Perspektiven aufzeigen – individuelle Förderung der Mitarbeiter: Niedermaier Haustechnik GmbH</b> .....	<b>52</b>
<b>10. Mit Familienfreundlichkeit zu hoher Arbeitgeberattraktivität: Herber &amp; Petzel Gebäudetechnik GmbH &amp; Co. KG</b> .....	<b>62</b>

<b>11. Treiber der Arbeitgeberattraktivität: Die „Generation Y“ .....</b>	<b>74</b>
<b>12. Mitarbeiterorientierung als Fokus: Tenbrink Gruppe .....</b>	<b>82</b>
<b>13. Gesundes Arbeiten als Hebel der Arbeitgeberattraktivität: Strotmann Innenausbau GmbH .....</b>	<b>92</b>
<b>14. Arbeitgeberattraktivität im Handwerk – Welche Bedeutung hat das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)? .....</b>	<b>102</b>
<b>15. Attraktivität nach außen durch den Aufbau einer Karriereseite auf der Firmenhomepage: Kanzler Aufzüge GmbH .....</b>	<b>110</b>
<b>16. Die Wirtschaftsmacht. Von nebenan. Wie die Betriebe die Imagekampagne Handwerk zur Steigerung ihrer Arbeitgeberattraktivität nutzen können .....</b>	<b>119</b>
<b>17. Mitarbeiterführung auf der Baustelle: Otto Eberle GmbH &amp; Co. KG .....</b>	<b>124</b>
<b>18. Zielgruppengerechte Rekrutierung: Hermann Mahr GmbH .....</b>	<b>134</b>
<b>19. Nachwuchs-Entwicklung mit Kopf, Hand und Herz: Bernd Münstermann GmbH &amp; Co. KG .....</b>	<b>142</b>
<b>20. Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist keine Eintagsfliege: Wesentliche Erkenntnisse aus der betrieblichen Umsetzung im Überblick ....</b>	<b>152</b>
<b>21. Für Berater des Handwerks: Arbeitgeberattraktivität als Gegenstand der Betriebsberatung .....</b>	<b>158</b>





**ZDH**

ZENTRALVERBAND DES  
DEUTSCHEN HANDWERKS

## **Rolf Papenfuß**

Leiter Referat  
Unternehmensführung



© ZDH

# GELEITWORT

Das Handwerk genießt seit Jahrzehnten den guten Ruf als Ausbilder der Nation und als attraktiver und sicherer Arbeitgeber. Doch die wirtschaftlichen und demografischen Bedingungen ändern sich und haben massive Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Schon jetzt fehlen in vielen Branchen und Regionen qualifizierte Fachkräfte und Ausbildungsplätze werden nicht besetzt. Laut einer Umfrage des ZDH haben rund 40 % aller Handwerksbetriebe Probleme bei der Besetzung offener Stellen – mit steigender Tendenz! Angesichts des demografischen Wandels, der dazu führen wird, dass mit dem Eintritt der geburtenstarken Jahrgänge ab 2025 über drei Mio. Arbeitskräfte weniger zur Verfügung stehen werden, wird die Fachkräftesicherung zu einer zentralen Herausforderung für die deutsche Wirtschaft und insbesondere für die kleinen Betriebe des Handwerks.

Zukünftig muss es noch besser gelingen, möglichst viele Personen für den Arbeitsmarkt zu aktivieren und zu qualifizieren. Erste Voraussetzung hierfür ist eine solide schulische Ausbildung, in der frühzeitig wirtschaftsrelevantes Wissen

vermittelt und die Berufsorientierung deutlich intensiviert wird. Darüber hinaus gilt es, Ältere länger im Erwerbsleben zu halten. Neben dem gesundheitlichen Aspekt geht es in puncto „Beschäftigungsfähigkeit“ auch um den Erhalt und die Entwicklung der fachlichen Kompetenzen. Ergänzt werden muss das lebenslange Lernen durch eine strukturierte Personalentwicklung und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Für letzteres wurde jahrelang wenig Handlungsbedarf gesehen, obwohl hier durchaus Defizite bestehen, wie zuletzt auf der ZDH-Fachtagung der Personalberater einvernehmlich konstatiert wurde. Hier ist die Handwerksorganisation gefordert, die Betriebe zu unterstützen und fit für die Zukunft zu machen.

Die Themen Lehrstellen- und Arbeitsplatzmarketing, Mitarbeitermotivation, Arbeitgeberattraktivität oder neudeutsch Employer Branding spielten bislang auch eine untergeordnete Rolle bei den strategischen Überlegungen der Unternehmer. Unter dem Motto Fachkräfte finden, Fachkräfte binden werden daher zahlreiche Aktivitäten in der Handwerksorganisation unternommen, um die

Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften zu sichern und die Arbeitgeberattraktivität im Handwerk weiter zu erhöhen.

Nicht zuletzt wird durch die umfassende Imagekampagne des Handwerks dieser Wirtschaftszweig wieder verstärkt in das Bewusstsein der Bevölkerung gebracht. Die Wertschätzung für das Handwerk an sich und als Berufsperspektive soll dadurch erhöht werden.

Denn das Handwerk bietet trotz oder gerade aufgrund aller technologischen und demografischen Veränderungen sichere, ausfüllende und spannende Arbeitsplätze mit angenehmem Betriebsklima und herausfordernden Aufgaben, vielfältige Karrierechancen und nicht zuletzt hervorragende Möglichkeiten sich selbständig zu machen, sei es in Form einer Betriebsgründung oder Betriebsnachfolge.

Das Projekt „Arbeitgeberattraktivität und Handwerk“ verbindet empirische Erkenntnisse aus der Wissenschaft mit wertvoller Beratungserfahrung der Handwerksorganisationen und betrieblicher Praxis. Damit wurden beste Voraussetzungen für die Entwicklung von wirksamen Instrumenten und Informationsangeboten für das Handwerk geschaffen, die den Bedürfnissen und Belangen der Handwerksbetriebe tatsächlich entsprechen und die die Unternehmen bei der Optimierung ihrer Arbeitgeberattraktivität zielorientiert unterstützen können.

Mein Dank und besondere Anerkennung an das engagierte Projektteam sowohl beim Institut für Betriebsführung (itb) als auch bei der Handwerkskammer Münster für die wertvolle und zielgerichtete Arbeit, von der das gesamte Handwerk profitiert.





## VORWORT

Handwerksunternehmen stehen in einem starken Wettbewerb - um Aufträge, zunehmend aber auch um Arbeitskräfte. Sie brauchen qualifizierte Fachleute, die Freude haben, sich in einem mittelständischen Betrieb zu engagieren. Und sie müssen ihren Mitarbeitenden und denen die es werden sollen, zunehmend mehr bieten. Wenn die Betriebe nicht aus der Masse herausstechen oder klare Werte vermitteln können, werden die begehrten Fachkräfte kurzerhand von der Konkurrenz abgeworben. Daher gewinnt die sogenannte „Arbeitgebermarke“ immer mehr an Bedeutung.

Die Handwerkskammer Münster setzt sich mit ihrer „Fachkräfte-Initiative“ das Ziel, die Handwerker im Münsterland und in der Emscher-Lippe-Region für den demografischen Wandel weiter gut aufzustellen. Das Handwerk soll so auch künftig die stabilisierende Wirtschafts- und Gesellschaftsgruppe bleiben, als die sie sich bisher immer erwiesen hat. Doch der Bedarf an Maßnahmen und Instrumenten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist immens.

Darum bietet die Handwerkskammer Unternehmen und Beschäftigten eine Vielzahl von Beratungs- und Bildungsangeboten rund um das Thema „Arbeitgebermarke“ an. Sie alle zeigen, wie spannend und vielseitig Arbeitsfelder und Berufsperspektiven im Handwerk sind und wollen Talente und Innovationen bestmöglich fördern. Drei Kernbereiche rücken für die Handwerkskammer dabei in den Vordergrund.

**Finden:** Passende Fach- und Führungskräfte oder Auszubildende überhaupt zu finden, ist für viele Betriebe zu einer herausfordernden Aufgabe geworden. Über verschiedene Vermittlungsangebote und konkrete Aktionen werden die Handwerksbetriebe unterstützt, die unterschiedlichen Zielgruppen für Ihren Betrieb zu erschließen.

**Fördern:** Haben die Unternehmen Fachkräfte gefunden, ist es für deren fachliche und persönliche Entwicklung und deren dauerhafte Motivation wichtig, sie weiter zu qualifizieren. Das Handwerk verfügt mit den Bildungszentren über ein umfangreiches Programm zur Qualifizierung von Beschäftigten, gegebenenfalls sogar individuell auf den jeweiligen Betrieb zugeschnitten.

Binden: Wenn es immer schwieriger ist, Fachkräfte zu finden, ist es für Sie umso wichtiger, das mühsam gewonnene Personal langfristig an das Unternehmen zu binden. Was Betriebe tun können, um ihre Mitarbeitenden zu motivieren und von ihnen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, zeigen auch die vielen Praxisbeispiele in der vorliegenden Broschüre.

In dieser finden Sie zudem wertvolle Informationen und Anregungen rund um das Thema „Arbeitgeberattraktivität und Handwerk“. Die Broschüre zeigt aber auch, wie vielfältig das Instrumentarium ist, welches eingesetzt werden kann. Und kurze Tipps und Checklisten können im direkten Kontakt zu den Unternehmen aktiv eingesetzt werden.

**Wir wünschen viele Anregungen durch das Lesen der Broschüre!**



**ARBEITGEBER-  
ATTRAKTIVITÄT  
& HANDWERK**

Bedarf und Hintergrund

# ARBEITGEBER- ATTRAKTIVITÄT & HANDWERK

## Bedarf und Hintergrund

### Steigender Fachkräfteengpass

In Deutschland sehen sich Unternehmen einem zunehmenden Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte ausgesetzt. Der demografische Wandel hat nachhaltige Auswirkungen auf die Erwerbspersonenzahl, also auf das Fachkräfteangebot, auf die Altersstruktur in den Betrieben und auf die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen. Der Geburtenrückgang der 1960er Jahre beschert dem Arbeitsmarkt weniger Nachwuchs und führt gleichzeitig zu einem steigenden Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung. Dieser Umstand verschärft sich weiter, wenn die Vertreter der geburtenstarken Jahrgänge im Zeitraum um das Jahr 2030 in Rente gehen. Gleichzeitig bestätigen Untersuchungen, dass die Wechselbereitschaft von Mitarbeitern in den letzten Jahren gestiegen ist. So wird die demografische Entwicklung bei gleichbleibendem Wirtschaftswachstum zu einem Mangel von etwa 8 Millionen Fachkräften führen.

Gerade für das Handwerk stellt der zunehmende Fachkräftemangel ein großes Problem dar. Handwerksbetriebe können mit ihrer meist geringen Personaldecke fehlende Kapazitäten nur schwer auffangen. So wird das Thema Fachkräftemangel oftmals als eine nur schwer planbare Zusatzbelastung empfunden. Trotzdem wird im Handwerk bereits vieles praktiziert, um dem Fachkräfteengpass entgegenzuwirken.

### Fachkräftemangel als Wachstumsbremse für Unternehmen

Ohne qualifizierte Mitarbeiter müssen Aufträge abgesagt werden, Prozesse geraten ins Stocken, Überstunden werden aufgebaut und wichtige Innovationen können nicht umgesetzt werden. Wissen und Know-how sind somit zu einer Schlüsselressource für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens geworden. Der Wettbewerb unter den Unternehmen wird in Zukunft nicht an erster Stelle durch gute Produkte und Dienstleistungen gewonnen, sondern durch gute Fachkräfte.

Unternehmen werden sich der Tatsache, dass Mitarbeiter zu einem der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren geworden sind, immer mehr bewusst. Jedoch verstehen sich viele Betriebe, wenn es um Mitarbeiter geht, noch immer als Anbieter anstelle von Nachfragern. Doch der Arbeitsmarkt hat sich gewandelt. Er hat sich von einem Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt entwickelt. In früheren Zeiten lag die Herausforderung meist darin, unter zahlreichen Bewerbungen den richtigen Kandidaten auszuwählen. Heute liegt die Schwierigkeit in der Gewinnung von fähigen Bewerbern. Vor allem in den sogenannten „Engpassberufen“, wie im Handwerk z. B. in der Sanitär-, Heizungs-, Klima- oder in der Gebäudetechnik, entscheidet nicht mehr allein der Arbeitgeber über die Einstellung. Vielmehr hat der Kandidat die Auswahl, welches Angebot er annehmen möchte.

## Warum Arbeitgeberattraktivität?

Die Tatsache, dass die Anzahl der Bewerber immer kleiner wird und diese gleichzeitig in der komfortablen Position sind, unter zahlreichen Angeboten ein Unternehmen auszuwählen, führt automatisch dazu, dass sie sich für den aus ihrer Sicht attraktivsten Arbeitgeber entscheiden. Daher ist es, besonders in Zeiten des Fachkräftemangels so wichtig, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, müssen konkrete Anreize in Aussicht gestellt werden. Die Verhaltenswissenschaft betrachtet Anreize als bestimmte Situationsbedingungen, die Personen zum Handeln motivieren können. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie diese Anreize konkret aussehen können. Studien zeigen, dass es sowohl jungen als auch älteren Beschäftigten nicht in erster Linie um materielle Vorteile, sondern um die Befriedigung immaterieller Motive, wie z. B. Gestaltungsmöglichkeiten, Wertschätzung oder auch eine gute Unternehmenskultur geht. Das heißt, es gibt nicht nur einen Weg, seine Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, sondern mehrere Stellschrauben, an denen gedreht werden kann.

Demnach wird ein Arbeitgeber dann als attraktiv wahrgenommen, wenn Bewerber davon ausgehen können, dass sie als Mitarbeiter dieses Unternehmens

ihre berufsbezogenen Bedürfnisse erfüllen können, welche bspw. in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Möglichkeiten zur individuellen Weiterentwicklung bestehen. Entgegengesetzt kann angenommen werden, dass ein Arbeitgeber als unattraktiv gilt, wenn Bewerber vermuten, ihre berufsbezogenen Bedürfnisse nicht befriedigen zu können.

Arbeitgeberattraktivität wird aber nicht nur in Zeiten des demografischen Wandels vorangetrieben. In Deutschland hat Arbeitgeberattraktivität eine lange Tradition. So haben bereits Unternehmer, wie beispielsweise Robert Bosch, ihren Arbeitern umfassende Sozialleistungen geboten. Robert Bosch führte als einer der ersten Unternehmer in Deutschland den Achtstundentag ein, ließ Arbeitersiedlungen bauen und Krankenanstalten einrichten. Dadurch sollten die Arbeiter an die Unternehmen gebunden und nicht zuletzt vertrauensvolle Beziehungen zu den Mitarbeitern aufgebaut werden. In Untersuchungen konnte nachgewiesen werden, dass Ansätze der Arbeitgeberattraktivität tatsächlich wirtschaftliche Vorteile bedeuten.

So hängen z. B. der Unternehmenserfolg und eine positive Unternehmenskultur stark zusammen. Der Nutzen einer hohen Arbeitgeberattraktivität kann aber auch in Euro und Cent gemessen werden, z. B. weisen Betriebe mit einer hohen Attraktivität eine niedrigere Fluktuationsrate oder einen gesunkenen Krankenstand auf. Das spart unmittelbar Kosten. Auch bei der Rekrutierung finden attraktive



Betriebe meist schneller passende Bewerber, was die Vakanzzeit verkürzt und Fehlbesetzungen vermeidet. Gleichzeitig steigt die Produktivität pro Mitarbeiter attraktiver Arbeitgeber, da hier die Arbeitszufriedenheit meist hoch ist. Damit stellt sich die Frage, welche Faktoren es konkret zu beeinflussen gilt, um positive Effekte zu verzeichnen.

## Steigerung der Arbeitgeberattraktivität – wie können Handwerksbetriebe das umsetzen?

Die Umsetzung von konkreten Maßnahmen, um von einem attraktiven Arbeitgeber sprechen zu können, verlangt den Unternehmen viel Kreativität ab. Insbesondere für die Klein- und Kleinstbetriebe ohne eigene Personalabteilung ist es vielfach aber nur schwer möglich, das breite Spektrum potenziell geeigneter Instrumente und Möglichkeiten, die der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

dienen sollen, zu überschauen und strategische Prozesse einzuleiten. Daher erscheinen Darstellungen möglicher Ansätze zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität aus der Praxis sinnvoll. Gute Personalarbeit in Zeiten einer sinkenden Erwerbsbevölkerung bedeutet, kreative Ideen und neue Instrumente zu entwickeln um Talente zu finden und an den Betrieb zu binden.

Dafür ist, wie die folgenden Beispiele zeigen, meist kein großes Budget notwendig, es braucht jedoch viel Aufrichtigkeit und auch Mut, denn man muss als Unternehmer offen sein, vermeintlich bewährte Vorgehensweisen zu hinterfragen und möglicherweise „bewährte“ Pfade zu verlassen. In den hier vorgestellten Unternehmen ist diese Bereitschaft vorhanden. Auch dazu soll diese Broschüre anregen und praxiserprobte Instrumente liefern, an denen Handwerksbetriebe ansetzen können.



### Quellen

- Baden-Württemberg Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg, Baden-Württembergischer Handwerkstag (2017): Dialog und Perspektive Handwerk 2025“. Stuttgart.
- Bauer, J. M., Ihm, A., Ritter, A. (Hrsg.) (2014): Zukunftsfähiges Handwerk im demografischen Wandel. Zukunftssicher durch geeignete Nachwuchs- und Fachkräfte. medialogik, Karlsruhe.
- Bizer, K., Thomä, J. (Hrsg.) (2013): Fachkräftesicherung im Handwerk. DHI – Deutsches Handwerksinstitut, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien Bd. 90, Göttingen.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014): Fachkräfteengpässe in Unternehmen. In vielen Berufsgattungen bestehen seit längerem. Studie. [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefteengpaesse-in-unternehmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefteengpaesse-in-unternehmen.pdf?__blob=publicationFile&v=5) (22.02.2020).
- Greiling, A. (2015): Herausforderungen von KMU bei der Rekrutierung und Beschäftigung von Auszubildenden: Empirische Studien zur Überwindung des Fachkräftemangels. Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, München.
- Hauser, F. (2009): Wahre Schönheit kommt von innen: Der Great Place to Work®-Ansatz. In A. Trost (Hrsg.): Employer Branding – Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Springer, Köln.
- Holste, J. H. (2012): Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (2019): Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Fachkräftesicherung in Deutschland – diese Potenziale gibt es noch. Köln.
- Kröhnert, S., van Olst, N., Klingholz, R. (2020): Deutschland 2020. Die demografische Zukunft der Nation. Berlin.
- Landeskunde Baden-Württemberg (o. J.): Robert Bosch. [https://www.landeskunde-baden-wuerttemberg.de/robert\\_bosch.html](https://www.landeskunde-baden-wuerttemberg.de/robert_bosch.html) (22.02.2020).
- Ruthus, J. (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y – Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Wiesbaden, Springer.
- Schulte, K., Hauser, F., & Kirsch, J. (2009). Was macht Unternehmen zu guten Arbeitgebern? Empirische Befunde über die wichtigsten Determinanten einer erfolgreichen Arbeitsplatzkultur. *Wirtschaftspsychologie*, 2009 (3), 17–30.





# WIE ZAHLT SICH ARBEITGEBER- ATTRAKTIVITÄT AUS?

Nutzen hoher  
Arbeitgeberattraktivität

© guruXOX / shutterstock.com



# WIE ZAHLT SICH ARBEITGEBER- ATTRAKTIVITÄT AUS?

Nutzen hoher  
Arbeitgeberattraktivität

Bei der Auswahl an Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität entscheidet jedes Unternehmen individuell, welche Instrumente und Wege für den eigenen Betrieb sinnvoll sind. Durch eine Positionierung als attraktiver Arbeitgeber können Betriebe wirtschaftliche Vorteile erzielen und ihren Unternehmenserfolg steigern: Maßnahmen bringen also einen konkreten Nutzen mit sich, der auf mehrere Wirkrichtungen abzielt.

## Passende Mitarbeiter finden

### ☛ Rekrutierung wird erleichtert

Wer beim „Kampf um die besten Hände und Köpfe“ mithalten will, muss als Arbeitgeber attraktiv sein. Unternehmen, die einen Ruf als attraktiver Arbeitgeber haben, finden auf dem Arbeitsmarkt leichter passende Bewerber. Dies ist ein enormer Vorteil besonders in Branchen, in denen bereits jetzt über Fachkräftemangel geklagt wird. Die Auslese passender Bewerber wird einfacher, der Aufwand sinkt und Rekrutierungsverfahren laufen schneller. Passendere Bewerber melden sich, Fachkräfte bewerben sich initiativ.

### ☛ Positive „Mund-zu-Mund-Propaganda“

In attraktiven Unternehmen erleben die Mitarbeiter positive Emotionen wie Freude oder Stolz. Wird das Unternehmen auch von Externen gelobt, ist das für die Mitarbeiter deshalb oft wie ein persönliches Kompliment. Außerdem berichten zufriedene Mitarbeiter meist Gutes über ihren Arbeitgeber, was wiederum einen Nutzen für den Betrieb mit sich bringt. Gerade im Handwerk, das seine Fachkräfte oftmals über persönliche Kontakte gewinnt, ist dies enorm wichtig. Für den „Ruf“ oder auch das „Image“ eines Unternehmens ist die positive Mund-zu-Mund-Propaganda von größerer Bedeutung als kostspielige PR-Maßnahmen. Mitarbeiter werden damit zu Botschaftern ihres Unternehmens.

### ☛ Klare Positionierung als Arbeitgeber und Schaffung von Unternehmenswerten

Konkrete Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bringen ein konkretes „Arbeitgebersversprechen“ zum Ausdruck. Damit können die Erwartungen der Arbeitnehmer aufgegriffen und gezielte Anreize geschaffen werden. So positionieren sich Unternehmen mit der Auswahl an Maßnahmen zur Steigerung der

Attraktivität eindeutig: Die Werte, die ihnen wichtig sind, werden betont. Dadurch erhöht sich der Anteil passender Bewerbungen, da sich diese vorwiegend bei einem Unternehmen bewerben, das zu seinen eigenen (Wert-)Vorstellungen passt.

### ☛ **Stärkung des Bewusstseins über eigene Vorteile als Arbeitgeber**

Praxiserfahrungen haben deutlich gemacht, dass bei der Auseinandersetzung mit Arbeitgeberattraktivität viele Betriebe bereits vorhandene Stärken vermehrt wahrnehmen und vorhandene Ansätze systematisieren. Somit werden die unternehmenseigenen Stärken identifiziert, Kräfte gebündelt und Ressourcen zielgerichtet eingesetzt.

## **Mitarbeiter fördern**

### ☛ **Der Prozess fördert die Identifikation**

Im Prozess der Steigerung der Attraktivität wird die „DNA“ (will heißen: einzigartige Merkmale) des Unternehmens beschrieben und im Alltag gelebt. Dadurch entwickeln Betriebe eine klare Arbeitgeberpositionierung. Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität erfordert jedoch, die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen, um Bedürfnisse abzufragen und einen Eindruck über die aktuelle Situation zu erhalten. Während dieses Prozesses wird Betrieben oft bewusst, was die Mitarbeiter im Unternehmen hält und was sie besonders schätzen. Innerhalb des Prozesses besteht außerdem die Möglichkeit, Schwächen des Unternehmens als Arbeitgeber aufzudecken. Weil die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu einem Blick nach innen zwingt, kommen die Beurteilungen der Attraktivität, Führungsgrundsätze und dergleichen auf den Prüfstand. Kritische Punkte werden in diesem konkreten Zusammenhang oft erstmals benannt und es wird deutlich, wo ggf. Probleme bestehen. Wenn Unternehmen den Weg ebnen, diese gemeinsam zu lösen, gelingt es, möglicherweise lange bestehende Hemmnisse zu beseitigen.

### ☛ **Die Mitarbeiter werden produktiver**

Mitarbeiter, die ihren Arbeitgeber als attraktiv empfinden, zeigen ein höheres Engagement. Das bedeutet, dass sie sich auch Aufgaben widmen, zu denen sie nicht verpflichtet sind. Außerdem handeln sie zum unternehmerischen Vorteil. Ist ein Arbeitgeber für seine Mitarbeiter attraktiv, fühlen diese sich mit dem Betrieb verbunden und verrichten ihre Arbeit mit Stolz und Begeisterung. Eine emotionale Verbindung zum Betrieb repräsentiert die höchste Ausprägung einer innewohnenden (um ihrer selbst willen) bzw. intrinsischen Motivation. Tatsächlich entscheiden fachlich gute und motivierte Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und ihrem Verhalten maßgeblich über Erfolg und Misserfolg des Unternehmens. Beschäftigte arbeiten produktiver und motivierter, wenn das Unternehmen der Wunscharbeitgeber ist. Mit einer Mannschaft, die an einem Strang zieht, lassen sich ehrgeizige Leistungsziele besser erreichen, als wenn jeder „sein Süppchen kocht“. Die Verbundenheit der Mitarbeiter zeigt sich auch in gesteigerter Leistungsbereitschaft und erhöht so die Performance des Unternehmens nachhaltig. Stimmt die Performance, wirkt sich dies deutlich auf die Sicherheit und Zukunftsfähigkeit der Arbeitsplätze aus, womit das Unternehmen auch in den Augen potenzieller Bewerber attraktiver wird.

## Mitarbeiter langfristig binden

### ☛ Identifikation der Beschäftigten oder: Sinkende Fluktuationsrate und Krankenstand

Untersuchungen zufolge hegen Mitarbeiter starke Kündigungsabsichten, wenn sie ihren Arbeitgeber als unattraktiv empfinden. Besonders Vertreter der „Generation Y“ sind im Vergleich zu älteren Generationen deutlich schneller bereit zu wechseln. Dies wirkt aber auch umgekehrt: Durch eine hohe Arbeitgeberattraktivität wird laut Studien die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen gesteigert. Eine hohe Arbeitgeberattraktivität hat außerdem zur Folge, dass Mitarbeiter zufriedener sind. Gleichzeitig bewirkt eine hohe Arbeitszufriedenheit einen messbaren Rückgang der Arbeitsunfähigkeits-Tage.

### ☛ Widerstandsfähiger in schwierigen Zeiten

Attraktive Arbeitgeber können schwierige Zeiten besser überstehen, weil engagierte Arbeitnehmer trotz krisenbedingter Einschnitte weiter zu „ihrem“ Unternehmen stehen. So kann eine hohe Arbeitgeberattraktivität auch in schwierigen Zeiten als Katalysator wirken, z. B. wenn für die Mitarbeiter aufgrund eines steigenden Arbeitsaufkommens Überstunden notwendig werden oder wenn die Mitarbeiter aufgrund einer Krise Einbußen in Form von z. B. Kurzarbeit hinnehmen müssen. Zufriedene Mitarbeiter halten ihrem Unternehmen auch in unsicheren Phasen verstärkt die Treue.

### ☛ Verbesserte Außenwahrnehmung

Nach Ergebnissen aus Studien macht sich die Attraktivität eines Unternehmens auch auf Kundenseite bemerkbar: So schätzen die Kunden die Produkte und Leistungen eines als attraktiv wahrgenommenen Unternehmens deutlich besser bzw. hochwertiger ein als die von unattraktiv wahrgenommenen Betrieben. Eine positive Außenwahrnehmung steigert wiederum die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber.



#### Quellen

- Bruch, H., Fischer, J., Färber, J. (2015): Arbeitgeberattraktivität – von innen betrachtet – eine Geschlechter und Generationenfragen. Universität St. Gallen.
- Gansser, O. (2014): Messung der Arbeitgeberattraktivität. Eine empirische Studie. FOM Hochschule. ifes Institut für Empirie und Statistik, München.
- Gerwing, S. (2015): Fachkräfte finden und binden – Vielfalt nutzen. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn.
- Goldberg, A., Reibold, R.R. (2016): Mitarbeiter finden – Mitarbeiter binden. Leitfaden für Inhaberinnen und Inhaber von Handwerksbetrieben. Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln.
- Krüger, K. (2018): Herausforderung Fachkräftemangel. Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Personalwerk (2014): Studie zur Attraktivität der Baubranche. Im Auftrag der SOKA-BAU. [https://www.soka-bau.de/fileadmin/user\\_upload/Bilder/Soka-Bau/Publikationen/studie\\_personalwerk\\_2014.pdf](https://www.soka-bau.de/fileadmin/user_upload/Bilder/Soka-Bau/Publikationen/studie_personalwerk_2014.pdf) (22.04.2020).
- Rump, J., Eilers, S., Groh, S. (2008): Strategie für die Zukunft. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz.



© Rudenkois / shutterstock.com

**MIT EIGENEN  
PFUNDEN  
WUCHERN**

Die Stärken des  
Handwerks gezielt nutzen



# MIT EIGENEN PFUNDEN WUCHERN

## Die Stärken des Handwerks gezielt nutzen

Oftmals heißt es: „Den meist kleinbetrieblich strukturierten Handwerksbetrieben fehlen die benötigten Kapazitäten und Ressourcen, sich mit dem Thema X auseinanderzusetzen!“ Es mag so sein, dass im Handwerksbetrieb nicht für jedes aktuelle Thema eine eigene Position erschaffen, oder gar eine Abteilung eröffnet werden kann, wie in so manchem Großbetrieb. Auf der anderen Seite kann gerade die kleinbetriebliche Struktur, die die Handwerksbetriebe miteinander vereint, viele Vorteile mit sich bringen und eine große Stärke darstellen.

Viele Betriebe sind sich den folgenden Stärken durchaus bewusst, andere betrachten diese als nicht erwähnenswerte Selbstverständlichkeit. Doch der Blick in andere Wirtschaftsbereiche macht

deutlich, wie wertvoll die Strukturen und die daraus entstehenden Vorteile für das Handwerk sind und welche Wirkung sie auf das unternehmerische Handeln haben.

Es reicht oftmals schon, sich selbst klarzuwerden, was die Stärken sind, für die man möglicherweise selbst betriebsblind ist, die den Betrieb positiv von Großunternehmen oder der Industrie unterscheiden. Daher sollten diese Vorteile guten Gewissens nach außen dargestellt und somit verbreitet werden. Für das Herausstellen der Stärken existieren verschiedene Möglichkeiten z. B. auf der eigenen Homepage, in Bewerbungsgesprächen, gegenüber Praktikanten, in Schulen oder auch intern gegenüber den Mitarbeitern.



### Quellen

- Glasl, M., Maiwald, B., Wolf, M. (2008): *Handwerk – Bedeutung, Definition, Abgrenzung*. München: Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, München.
- Neukirchen, P. (2013): *MIT VOLLER KRAFT IN DIE ZUKUNFT! Altern des Handwerk – Nicht nur Problem, sondern Chance?* Vortrag im Rahmen des Transferworkshops des Projektes Handwerk Fit am 15.05.2013 in Düsseldorf.
- ZDH-Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ (Hrsg.) (2009): *Handwerk ist mehr!* ZDH-Eigenverlag, Berlin.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2020): *Kurzbericht zur wirtschaftlichen Lage des Handwerks im IV. Quartal 2019*. [https://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/konjunkturberichte/2020/200123\\_Kurzbericht\\_Konjunktur\\_IV19.pdf](https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/konjunkturberichte/2020/200123_Kurzbericht_Konjunktur_IV19.pdf) (22.02.2020).





Im Verlauf dieser Broschüre werden Merkmale beschrieben, die viele Handwerksbetriebe miteinander teilen. Diese können vor dem Hintergrund der Arbeitgeberattraktivität als Stärken und weitere Anreize für das Finden und Binden guter Nachwuchs- und Fachkräfte genutzt werden.

Flache Hierarchien .....	<b>50</b>
Gute Konjunktur .....	<b>60</b>
Vielfalt der sozialen Herkunft .....	<b>72</b>
Regionale Verankerung .....	<b>80</b>
Kontakte zum Kunden .....	<b>90</b>
Enge persönliche Beziehungen .....	<b>100</b>
Mittelständische Strukturen .....	<b>108</b>
Vielfalt der geografischen Herkunft..	<b>116</b>
Der ganze Prozess .....	<b>122</b>
Familiengeführt .....	<b>132</b>
Soziale Verantwortung .....	<b>140</b>
System der Ausbildung .....	<b>150</b>



### Information

Das Handwerk ist mit seinen über einer Million Betrieben in seiner Struktur sehr heterogen. Dabei existiert eine Bandbreite an Unternehmen vom Kleinbetrieb bis zum Großunternehmen, vom lokalorientierten bis zum international agierenden Unternehmen. Daher gibt es keine für alle Branchen in gleichem Maß geltenden handwerksspezifischen Kriterien. Diese sind nach Branche und im zeitlichen Verlauf der technischen/wirtschaftlich-gesellschaftlichen Entwicklung unterschiedlich bzw. können sich verschieben. Allerdings sind im Handwerk einige Gesamtstrukturen erkennbar, die daraus resultierend, als Stärken genutzt werden können.



# A AUS DER BERATER- PERSPEKTIVE

Was attraktive Arbeitgeber  
im Handwerk ausmacht

# AUS DER BERATER- PERSPEKTIVE

## Was attraktive Arbeitgeber im Handwerk ausmacht

### Wie erleben Handwerksbetriebe die aktuelle Fachkräftesituation?

Fast täglich erfahren betriebswirtschaftliche und technische Berater im Handwerk, wie schwer es für die Mitgliedsbetriebe ist, qualifizierte und motivierte Fachkräfte zu finden. Der Arbeitsmarkt ist nahezu leergefegt. Sie erfahren aber auch, dass sich die langfristige Bindung einer Arbeitskraft an ein Unternehmen zunehmend als eine Herausforderung darstellt.

Die Fachkräfteherausforderung ist zum Dauerthema geworden. Gute Mitarbeiter sind im Handwerk eine Überlebensfrage. Fehlen qualifizierte Fachkräfte, müssen Aufträge abgelehnt werden oder Kunden müssen lange Wartezeiten in Kauf nehmen. Die Arbeit ist häufig nur durch einen enormen Überstundenaufwand der vorhandenen Kräfte zu bewältigen. Dabei stoßen diese an ihre Grenzen, werden krank oder verlassen das Unternehmen. Passender Ersatz ist wiederum kaum vorhanden und nur schwer zu finden. Die Handwerksbetriebe befinden sich quasi in einem Teufelskreis. Die beschriebene Situation wirkt sich nachteilig auf den Betriebserfolg aus, führt im Extrem sogar zur Insolvenz insbesondere kleinerer Betriebe.

### Welche Hilfestellungen bietet die HWK?

Innerhalb der klassischen Beratungsleistungen gibt es jedoch viele Anknüpfungspunkte, um das Thema der „Arbeitgeberattraktivität“ in den Unternehmen aktiv anzugehen. Beispielsweise sind Marketing- oder Nachfolgeberatungen eine Chance, dem Unternehmen den heute hohen Stellenwert eines attraktiven Arbeitgebers zu vermitteln und entsprechende Aktivitäten auszuarbeiten. Oder auch eine Gefährdungsbeurteilung, die einen Ansatz bietet, um künftige Gesundheitsaktivitäten des Betriebes zu entwickeln und zu kommunizieren. Ferner können Hinweise des Unternehmers über hohe Krankenstände oder häufige Personalwechsel genutzt werden, um ihn vom notwendigen Ausbau der Arbeitgeberattraktivität zu überzeugen.

Zwei Kernfragen sollte sich ein Unternehmen zu Beginn einer solchen Entwicklung stellen:

- Warum sollten sich talentierte, qualifizierte und motivierte potenzielle Fachkräfte gerade für unser Unternehmen interessieren und sich bei uns bewerben?
- Warum bleibt unser Personal dauerhaft bei uns?

Antworten auf diese Fragen werden unter dem Begriff „**Arbeitgeberattraktivität**“ diskutiert.

## Wo können Betriebe konkret ansetzen, wenn sie sich mit ihrer Attraktivität auseinandersetzen möchten?

Individualität und Authentizität zählen zweifelsohne zu den zentralen Merkmalen eines Handwerksbetriebes. Ein Unternehmen tut also gut daran, diese und weitere Eigenschaften intern wie extern so in Szene zu setzen, dass sie von heutigen und potenziell künftigen Fachkräften als einzigartig, besonders, attraktiv und anziehend wahrgenommen werden. Dass es dabei immer darum geht, Betriebsabläufe besser und effizienter zu gestalten, um die Zufriedenheit der Beschäftigten und damit den Unternehmenserfolg zu erhöhen, steht außer Frage.

## Welche Instrumente können auf dem Weg zur Arbeitgeberattraktivität zum Einsatz kommen?

Viele materielle und immaterielle Instrumente sind geeignet, die Anziehungskraft eines Betriebes zu steigern. Aber jedes Unternehmen muss dabei seinen eigenen Weg finden! Ein Patentrezept dafür wird es nicht geben. Dafür ist das Handwerk zu individuell. Ein „guter“ Betrieb versteht es, auf der Klaviatur möglicher Instrumente die für ihn wichtigen und richtigen Tasten zu spielen.

Aus verschiedenen Untersuchungen ist bekannt, dass die Vergütung und etwaige materielle Zusatzleistungen für die Bewerbenden heute nicht mehr den Stellenwert einnehmen, den sie früher einmal



### Information

Dr. Frank Kühn-Gerhard ist Projektkoordinator und Berater mit dem Schwerpunkt „Personal und Arbeitgeberattraktivität“ im Bereich der Wirtschaftsförderung der Handwerkskammer Münster. Durch vielfältige Veranstaltungen sensibilisiert er Handwerksbetriebe, wie diese ihre Attraktivität steigern können. Aus der Beratersicht beschreibt er hier, welche Faktoren die Arbeitgeberattraktivität positiv beeinflussen können und worauf es dabei ankommt.



© Handwerkskammer Münster

innehatten. Zunehmend wichtiger sind die folgenden Leistungen und Angebote:

- Führungskultur und Werte im Unternehmen
- Weiterbildungs- und Karriere-möglichkeiten sowie eigenverantwortliches Arbeiten
- Attraktivität des Arbeitsumfelds und des Standorts
- Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Privatleben (Work-Life-Balance)
- Gesundheit im Erwerbsleben und Sicherheit im Alter

Soll sich ein Handwerksbetrieb zu einem bevorzugten Arbeitgeber entwickeln, sind die Unternehmenswerte und die Führungskultur ein zentraler Ausgangspunkt. Tugenden wie Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit und Ehrlichkeit, die vom Chef glaubwürdig und überzeugend vorgelebt werden, bilden dabei das Fundament einer jeden Unternehmenskultur. Eine offene und wertschätzende





Kommunikation stärkt entscheidend das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden und fördert das Gefühl, persönlich wahrgenommen zu werden. Sie fühlen sich emotional an ihr Unternehmen gebunden. Den Beschäftigten den permanent stattfindenden Wandel im Unternehmen nicht nur mitzuteilen, sondern sich mit ihnen darüber auszutauschen, macht sie zu Beteiligten. Gerade ältere Fachkräfte werden dadurch in ihrem Wunsch nach Sicherheit und Planbarkeit bestärkt. Auf ihre Ideen und Erfahrungen darf bei der Entwicklung betrieblicher Aktivitäten genauso wenig verzichtet werden wie auf die Meinung der jüngeren Generationen. Im regelmäßigen Austausch mit den Betroffenen werden der Nutzen und die Akzeptanz der Anpassungsmaßnahmen zudem überprüft. Ein einheitliches Corporate Design und Corporate Image rundet das Unternehmensbild ab.

### **Wie können Betriebe speziell junge Menschen binden?**

Mit Blick auf Jugendliche und junge Erwachsene bieten moderne Handwerksbetriebe bereits viele Dinge, die der Nachwuchs heute von seinem Traumberuf erwartet: Sinnvolle Tätigkeiten, die eigenständig verrichtet werden können oder Laufbahnperspektiven im Unternehmen. Sie an außergewöhnlichen Projekten teilnehmen zu lassen und ihnen eine hochtechnisierte und digitalisierte Arbeitswelt zu vermitteln, passt zu ihren Erwartungen an einen „spannenden Job“.

### **Was würden Sie einem Betrieb raten, wie er seine vorbildlichen Maßnahmen nach außen tragen kann?**

Gut beraten sind Arbeitgeber, die intern wie extern über diese Dinge reden und sie herausstellen. Die Beschäftigten dabei aktiv einzubinden, setzt eine eigene Dynamik in Gang. Denn die „Mund-zu-Mund-Propaganda“ ist weiterhin der beste Erfolgsgarant bei der Suche nach neuen Fachkräften. Zufriedene Mitarbeitende sind letztendlich die besten Botschafter eines Unternehmens. Sie sind glaubwürdiger als jede offizielle

Kommunikation. Nicht zuletzt deshalb sollte dieses Instrument auf dem Weg zu einem Top-Arbeitgeber mitgenommen werden.

### **Wie kann die Kommunikation intern verbessert werden?**

Mitarbeiterführung durch regelmäßige Gespräche und Zielvereinbarungen fördern den direkten Austausch zwischen dem Chef bzw. der Führungskraft und der einzelnen Arbeitskraft. Die Gespräche signalisieren Interesse und Wertschätzung. In regelmäßigen und strukturierten Mitarbeitergesprächen lässt sich zudem der Erfolg der Aktivitäten zur Arbeitgeberattraktivität abprüfen. Fort- und Weiterbildungen, Exkursionen, gemeinsame Mitarbeiterfeste oder Jubilarehrungen stärken ebenfalls das gute Betriebsklima.

Die Mitarbeiterbindung beginnt idealerweise bereits bei den Auszubildenden. Potenziellen Führungskräften sind Karriereperspektiven frühzeitig aufzuzeigen. Auch die zukünftige Fachkraft sollte wissen, wie sie sich in dem jeweiligen Betrieb weiterentwickeln kann. Ohne nachwachsende Fach- und Führungskräfte gibt es in einem Handwerksbetrieb schließlich keine Zukunft.





© lovelyday12 / shutterstock.com

# 5

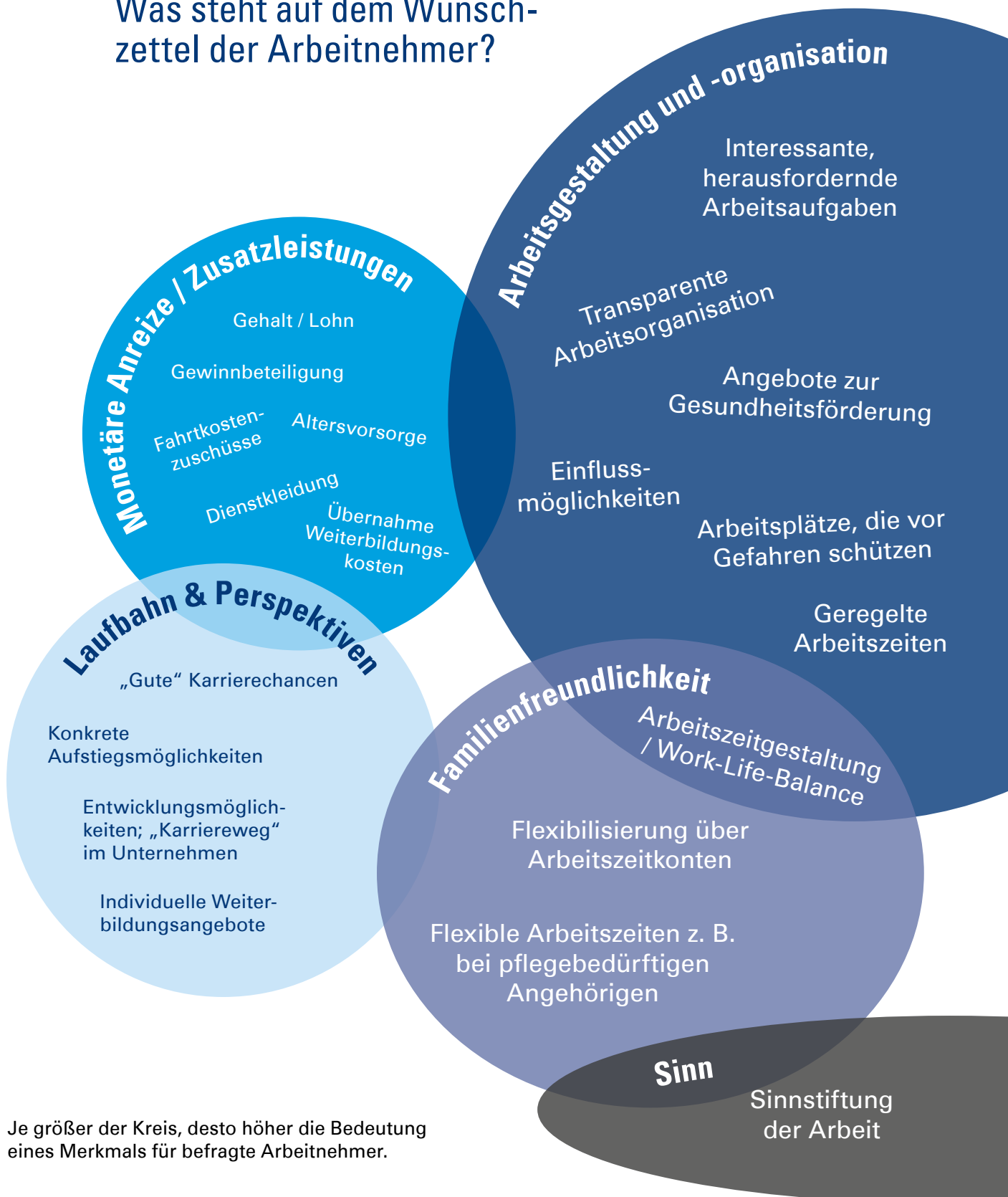
**GELD IST**

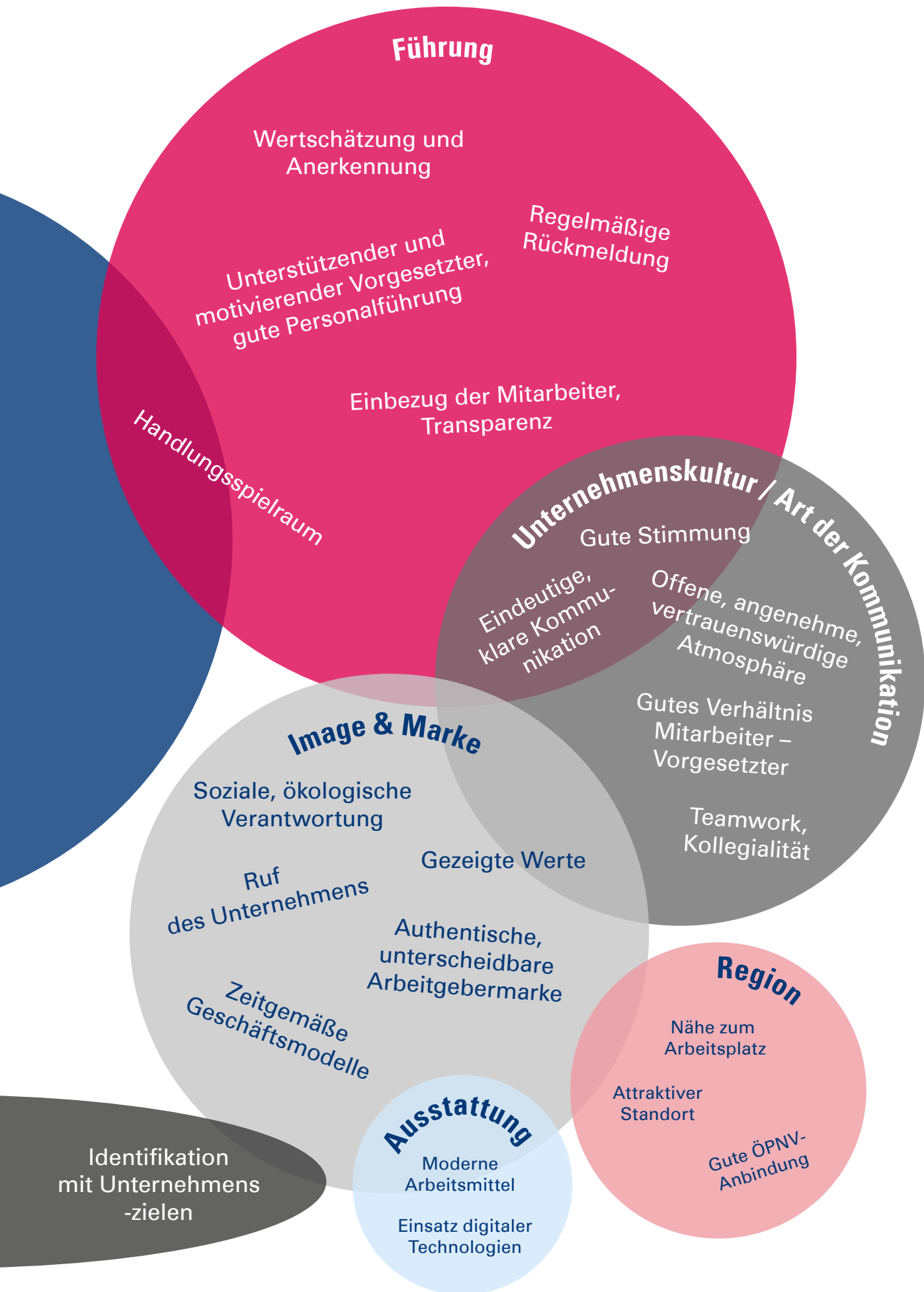
**NICHT ALLES**

Was steht auf dem Wunschzettel der Arbeitnehmer?

# GELD IST NICHT ALLES

Was steht auf dem Wunschzettel der Arbeitnehmer?





## Monetäre Anreize / Zusatzleistungen

Untersuchungen legen nahe, dass **materielle Anreize** besonders dann höher bewertet werden, wenn die Arbeitsbedingungen oder -inhalte wenig attraktiv und abwechslungsreich sind. Die Höhe des Lohns und Zusatzleistungen sind zwar wichtige Faktoren der Arbeitgeberattraktivität, können aber nicht als „Schmerzensgeld“ für z. B. Führungsver säumnisse erachtet werden. Daher ist ein attraktiver Arbeitgeber nicht zwingend derjenige, der die höchsten Gehälter in der Region oder der Branche zahlt. Fachkräfte entscheiden sich durchaus auch für Unternehmen, die niedrigere Löhne zahlen, wenn sonstige Faktoren passen. Für Arbeitnehmer ist es wichtiger, dass Betriebe andere Vorteile mitbringen.

## Arbeitsgestaltung und -organisation

Viel wichtiger als monetäre Ansatzpunkte ist der Bereich „**Arbeitsgestaltung und -organisation**“. Vor allem die Arbeitssicherheit, im Sinne von einer Baustellen- oder Arbeitsplatzeinrichtung, die Mitarbeiter vor Gefahren schützt, hat bei Fachkräften im Handwerk einen hohen Stellenwert. „Interessante, herausfordernde Arbeitsaufgaben“ sind besonders für Jüngere wichtig, ältere Befragte betonten hier vor allem die „Nützlichkeit“ der Aufgaben. „Einflussmöglichkeiten“, z. B. bei betrieblichen Abläufen oder Entscheidungen, ist über alle Alters- oder Geschlechtergruppen wichtig.

## Familienfreundlichkeit

**Arbeitszeitgestaltung** spielt bei Arbeitnehmern eine große Rolle. Individuelle Arbeitszeitmodelle werden daher immer häufiger in Anspruch genommen. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen „Arbeit“ und „Freizeit“ (Work-Life-Balance) gewinnt an Bedeutung und wird vor allem von jüngeren Generationen gefordert. Dabei wollen sie klare Grenzen die besagen, wann der Arbeitstag beendet ist und somit die Freizeit beginnen kann. Immer wichtiger wird außerdem, dass der Arbeitgeber auf individuelle Bedarfssituationen der Beschäftigten, wie z. B. bei pflegebedürftigen Familienmitgliedern oder dem Anspruch auf Kinderbetreuung, flexibel reagiert.

## Laufbahn & Perspektiven

Untersuchungen legen nahe, dass die Möglichkeit zur fachlichen Spezialisierung für viele Gesellen eine weitaus attraktivere Alternative darstellt als z. B. die Übernahme von Managementaufgaben und damit mehr Verantwortung. Fast alle Arbeitnehmer wünschen sich **berufliche Perspektiven** und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung bei ihrem Arbeitgeber – für viele stellt dieser Aspekt sogar einen Grund für einen Jobwechsel dar. Sprechen Betriebe mit Bewerbern zu einem möglichst frühen Zeitpunkt über berufliche Perspektiven oder eine Karrierelaufbahn, wirkt sich das besonders auf die leistungsstärkeren Bewerber positiv aus.

## Führung

Etwa ein Drittel der Auszubildenden im Handwerk löst vorzeitig den Ausbildungsvertrag auf. Gründe sind i.d.R. eine schlechte Mitarbeiterführung oder ein „schlechtes Betriebsklima“. Eine **Führungskraft** kann eine starke positive oder auch negative Wirkung auf den Betrieb haben, besonders im Handwerk, wo die Führungskraft alle Mitarbeiter erreichen kann. Dabei stellt sich der Faktor „Wertschätzung“ als besonders wichtig heraus.

## Region

Die Faktoren **geografische Nähe** und gute Erreichbarkeit spielen besonders für Fachkräfte im Handwerksbereich eine Rolle. Bei der Suche nach einem Arbeitsplatz wird meist im Umkreis von max. 30 km ausgehend vom Wohnort gesucht. Wenn von außerhalb der Region nach Mitarbeitern gesucht wird, kann die Standortfrage eine hohe Bedeutung für die Arbeitgeberattraktivität haben. Fragen wie diese werden für Bewerber relevant: „Was bietet der Standort an Besonderheiten?“ Oder „Was könnte mich motivieren, in diese Region zu ziehen bzw. zu bleiben?“

## Sinn

Besonders Vertreter der Generation Y wollen den Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen. Ältere Befragte betonen die Wichtigkeit des „Nutzens“ ihrer Tätigkeit für die Gemeinschaft).

## Image & Marke

Vielen Arbeitnehmern ist es wichtig, auf die eigene Arbeit im Unternehmen stolz sein zu können. Das **Image** eines Betriebs ist hier wesentlich. Unternehmen können ihr Image kultivieren, indem sie den Fokus nicht ausschließlich auf die Qualität ihrer Produkte und Leistungen setzen, sondern auch auf ihre Wirkung als Unternehmen. Und das sowohl nach außen, z. B. auf den regionalen Arbeitsmarkt, als auch nach innen, auf die eigenen Mitarbeiter. Dafür muss es nicht immer viel PR-Arbeit sein. Es wirkt sich auch positiv auf das Image-Konto aus, wenn z. B. Mitarbeiter gegenüber Außenstehenden positiv über die Arbeitsbedingungen reden.

## Unternehmenskultur, Art der Kommunikation

„**Gute Stimmung** unter Kollegen“ ist ein Merkmal, das die Kraft hat, andere Aspekte, mit denen der Arbeitnehmer ggf. unzufrieden ist, zu relativieren und wirkt daher wie ein Katalysator. Beispielsweise rückt die Relevanz der Höhe des Gehalts in den Hintergrund, sofern die Stimmung im Unternehmen als überdurchschnittlich gut wahrgenommen wird.



## Quellen

- Baden-Württemberg Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg; Baden-Württembergischer Handwerkstag (2017): Dialog und Perspektive Handwerk 2025“. Stuttgart.
- Bauer, J. M., Ihm, A., Ritter, A. (Hrsg.) (2014): Zukunftsfähiges Handwerk im demografischen Wandel. Zukunftssicher durch geeignete Nachwuchs- und Fachkräfte. medialogik, Karlsruhe.
- Bizer, K., Thomä, J. (Hrsg.) (2013): Fachkräftesicherung im Handwerk. DHI – Deutsches Handwerksinstitut, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien Bd. 90, Mecke Druck und Verlag, Duderstadt.
- Bruch, H., Fischer, J. & Färber, J. (2015): Arbeitgeberattraktivität – von innen betrachtet – eine Geschlechter und Generationenfragen, Universität St. Gallen. [https://montua-partner.de/wp-content/uploads/2015/08/2015\\_Trendstudie\\_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf](https://montua-partner.de/wp-content/uploads/2015/08/2015_Trendstudie_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf) (22.05.2020).
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000): The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- DGB (2018): Ausbildungsreport 2018. Studie. Berlin.
- Dürig, W., Weingarten, J., Zamorano-Fischer, S. (2016): Betriebsgründungen und attraktive Arbeit im Handwerk: Projektbericht zum Forschungsvorhaben der Enquetekommission VI des nordrhein-westfälischen Landtags, RWI, Projektberichte, RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, Essen.
- Felfe J., Wombacher J. (2016): Mitarbeiterbindung und Gesundheit. In: Badura B., Ducki A., Schröder H., Klose J., Meyer M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 241 – 256.
- Gerwing, S. (2015): Fachkräfte finden und binden – Vielfalt nutzen. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn.
- Greilinger, A. (2015): Herausforderungen von KMU bei der Rekrutierung und Beschäftigung von Auszubildenden: Empirische Studien zur Überwindung des Fachkräftemangels. Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, München.
- Hartmann, M. (Hrsg.) (2015): Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. Springer, Wiesbaden.
- Heming, J. (2017): Aufbau einer Arbeitgebermarke in Handwerksbetrieben der Baubranche. Springer Spektrum, Wiesbaden.
- Hermens, F. (2017): Employer Branding. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für kleine und mittelständische Unternehmen dargestellt am Beispiel des Handwerks, Wiesbaden.
- Holste, J. H. (2012): Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hummel, T. R. (2012): Zielgruppenorientierung beim Employer Branding. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Icks, A., Kranzusch, P., Schneck, S., Große, J. (2018): Attraktivität junger Unternehmen für Fachkräfte. IfM-Materialien Nr. 245, Bonn.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (2019): Persönlicher Kontakt hilft. <https://www.iwd.de/artikel/neue-mitarbeiter-finden-persoelicher-kontakt-hilft-424920> (22.04.2020).
- Meine Stadt (Hrsg.) (2017): Employer Branding Studie 2017. Pilotstudie unter Fachkräften mit Berufsausbildung. [https://unternehmen.meinestadt.de/studien/Whitepaper\\_Employer\\_Branding\\_Studie.pdf](https://unternehmen.meinestadt.de/studien/Whitepaper_Employer_Branding_Studie.pdf) (22.04.2020).
- Müller, A., Scheidegger, N., Simon, S., Wyssen, T. (2011): Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität: Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen. Verlag Fachhochschule Graubünden, Chur.
- Münchener Kreis e. V. (Hrsg.) (2015): Digitalisierung. Achillesferse der deutschen Wirtschaft? Wege in die digitale Zukunft.“ Zukunftsstudie MÜNCHNER KREIS Band VI, München.
- Offensive Gutes Bauen (Hrsg.) (2015): Fachkräfte gewinnen – Bauqualität sichern. Oder: Wie finde ich gutes Personal für meinen Baubetrieb? Bonifatius GmbH, Paderborn.
- Personalwerk (2014): Studie zur Attraktivität der Baubranche. Im Auftrag der SOKA-BAU. [https://www.soka-bau.de/fileadmin/user\\_upload/Bilder/Soka-Bau/Publicationen/studie\\_personalwerk\\_2014.pdf](https://www.soka-bau.de/fileadmin/user_upload/Bilder/Soka-Bau/Publicationen/studie_personalwerk_2014.pdf) (24.04.2020).
- RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. (2016): Vom Du zum Wir. Jugendliche aktiv ansprechen und für eine Bauausbildung gewinnen, Eschborn.
- RKW Kompetenzzentrum (2010): Allgemeine Ergebnisse der Zielgruppenanalyse der Kundengruppe 50plus in Freiburg im Breisgau – Fokus Handwerk, Eschborn.
- Ruthus, J. (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y – Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Sinus (2014): Azubis gewinnen und fördern. Eine Zielgruppenanalyse des SINUS-Instituts für die Industrie- und Handelskammern Baden-Württemberg, Allensbach.
- Statista (2019): Was berufstätige wollen. <https://de.statista.com/infografik/19334/was-berufstaetige-wollen> (22.04.2020).
- Stepstone (Hrsg.) (2016): Jobs nach Maß. Was Fachkräfte wollen. [http://www.stepstone.de/content/de/de/5/projects/trendstudie/resc/stepstone\\_trendstudie2016.pdf](http://www.stepstone.de/content/de/de/5/projects/trendstudie/resc/stepstone_trendstudie2016.pdf) (21.02.2020).
- Thomas, P.M., Calmbach M. (2012): Jugendliche Lebenswelten. Perspektiven für Politik, Pädagogik und Gesellschaft. Springer, Wiesbaden.
- Ulbrich, M. (2016): Traumarbeitgeber werden. Fliesen und Platten 07/2016.
- Wolf, M. (2012): Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung im Handwerk. Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, München.
- Wolf, M. (2012): Mitarbeitergewinnung im Handwerk. Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, München.
- ZDH-Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ (Hrsg.) (2013): Zukunftschance Handwerk – Fachkräfte für den Wirtschaftsstandort Deutschland Positionen und Beiträge des Handwerks. Berlin.



# VIELE WEGE FÜHREN NACH ROM

Instrumente der  
Arbeitgeberattraktivität

# VIELE WEGE FÜHREN NACH ROM

## Instrumente der Arbeitgeberattraktivität

### Sechs Themensäulen

Arbeitgeberattraktivität ist die Summe von Maßnahmen und Einstellungen, die für die Beschäftigten sowie für potenzielle Bewerber wertvoll sind. Arbeitgeberattraktivität umfasst die sechs Themensäulen:

- Mehrwerte & Sicherheit
- Fordern & Fördern
- Beruf & Privatleben
- Arbeitsschutz & Gesundheit
- Führung & Werte
- Organisations- & Arbeitsplatzgestaltung

Betriebe können zur Attraktivitätssteigerung eine große Auswahl an Instrumenten heranziehen. Diese werden in den Themensäulen eingeordnet dargestellt.

### Fundament Betriebskultur

Die Kultur ist die Basis aller Aktivitäten, da sie sämtliche Handlungen, Entscheidungen und Verhaltensweisen direkt beeinflusst. Die Betriebskultur bringt die Einstellung und Haltung der Unternehmensführung und Mitarbeiter zum Ausdruck. Daraus entwickeln sich häufig automatisch Maßnahmen. Somit ist die Kultur auch Basis für die Auswahl und die Ausgestaltung der jeweiligen Instrumente und liefert Grundlage für die Realisierung im eigenen Betrieb.

### Kommunikation

... nach außen richtet sich an die Umwelt des Unternehmens, also potenzielle Bewerber, das regionale Umfeld, Schulen, Lieferanten sowie Kunden oder findet auf Veranstaltungen und Messen statt. Kommunikation nach innen läuft innerhalb der Betriebsstrukturen ab, also in Richtung der eigenen Mitarbeiter. Darüber hinaus ist sie an deren Familien und Freunde gerichtet. Die ausgeprägte Kommunikation sowohl nach außen als auch nach innen, ermöglicht die Wahrnehmung der Aktivitäten rund um die Arbeitgeberattraktivität, die in den Betriebsablauf integriert sind. Erst durch die Kommunikation können mögliche Bewerber überzeugt werden. Bewerber informieren sich über viele Kanäle: beispielsweise über das Internet mittels Suchmaschinen oder die Firmenwebsite. Als wirksamste Art der Rekrutierung im Handwerk stellt sich jedoch immer wieder die positive Mund-zu-Mund-Propaganda heraus.

### Reputation

... ist die Gesamtheit dessen, wie ein Unternehmen aus der Kombination sämtlicher Aktivitäten und Eindrücke (von seinem Umfeld und seinen Mitarbeitern) wahrgenommen wird. Kleinere Unternehmen können hier im Vorteil sein, denn die Persönlichkeit des Inhabers prägt die Reputation des Unternehmens wesentlich. Die Reputation formuliert eine Art „Nutzenversprechen“ für die Mitarbeiter sowie Bewerber und wirkt sich sehr stark vor allem auf die Mitarbeitergewinnung aus.

Auch für die Stakeholder, wie Kunden oder Geldgeber, ist die Reputation von Interesse. So gesehen strahlt die Reputation nach innen und nach außen. Darauf beruht auch die „Marke“ des Unternehmens. Intern gibt eine (positiv besetzte) Unternehmensmarke Mitarbeitern Orientierung und die Möglichkeit, sich durch diese mit den Markenwerten zu identifizieren. Damit kann die Marke eine hohe Bindekraft bewirken. Darunter ist zu verstehen, dass Mitarbeiter dem Unter-

nehmen treu bleiben und das Interesse potenzieller Bewerber geweckt wird. Häufig werden Themen wie z. B. ökologische oder gesellschaftliche Nachhaltigkeit über die Unternehmensmarke kommuniziert. Das stärkt das Vertrauen im Umfeld des Unternehmens. So schafft die Unternehmensmarke einen Mehrwert, der über die Produkte und Leistungen hinausgeht. So ist auch die Reputation ein wichtiger Bestandteil des Firmenwertes.

## Instrumente der Arbeitgeberattraktivität

Reputation = Wahrnehmung des Unternehmens, Bestandteil des Firmenwertes & Faktor für die Formung der Unternehmernmarke		Kommunikation = Anspracheformate: Schulen, Messen, Stellenanzeigen, soziale Medien	
<b>Finanzielle Mehrwerte &amp; Sicherheit</b>	Gewinnbeteiligung, erfolgsabhängige Boni, Einmalzahlungen	<b>Fordern &amp; Fördern</b>	Laufbahnperspektiven, Betrieb- oder Berufslaufbahn
<b>Beruf &amp; Privatleben</b>	Flexibler Tagesablauf (Wochentagsreg., Gleitzeit)	<b>Arbeitschutz &amp; Sicherheit</b>	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
<b>Führung &amp; Werte</b>	Anerkennung und Wertschätzung	<b>Organisation &amp; AP-Gestaltung</b>	Richtiges delegieren
<b>Arbeitschutz &amp; Sicherheit</b>	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	<b>Führung &amp; Werte</b>	Kollektive Zusammenarbeit
<b>Beruf &amp; Privatleben</b>	Aufstockung/ Reduzierung der Arbeitszeit	<b>Arbeitschutz &amp; Sicherheit</b>	Gesundheitsförderung, z. B. Sportangebote, gesunde Ernährung
<b>Fordern &amp; Fördern</b>	Individuelle, professionelle finanziell gef. Weiterbildung	<b>Arbeitschutz &amp; Sicherheit</b>	Instandhaltung Persönlicher Schutzausrüstung
<b>Finanzielle Mehrwerte &amp; Sicherheit</b>	Betriebliche Altersversorgung	<b>Beruf &amp; Privatleben</b>	Reduktion körperlicher Belastung
<b>Beruf &amp; Privatleben</b>	Beteiligung am Unternehmen	<b>Führung &amp; Werte</b>	Regelmäßiges Feedback
<b>Fordern &amp; Fördern</b>	Persönlicher Entwicklungsplan	<b>Arbeitschutz &amp; Sicherheit</b>	MA-Gespräche
<b>Beruf &amp; Privatleben</b>	Klares Stellvertretersystem	<b>Führung &amp; Werte</b>	Gemeinschaftliche Aktivitäten
<b>Fordern &amp; Fördern</b>	Aktivitäten in Region gestalten	<b>Arbeitschutz &amp; Sicherheit</b>	Regionale Verankerung
<b>Finanzielle Mehrwerte &amp; Sicherheit</b>	Rabatte bei Kunden, Lieferanten	<b>Beruf &amp; Privatleben</b>	Zusatzurlaub
<b>Führung &amp; Werte</b>	Kündigungsausschluss	<b>Fordern &amp; Fördern</b>	Gestaltung Wiedereinstieg
<b>Arbeitschutz &amp; Sicherheit</b>	Fahrkostenzuschüsse, Tankgutscheine Firmenfahrzeug	<b>Arbeitschutz &amp; Sicherheit</b>	Regelung Arbeit von zu Hause
<b>Organisation &amp; AP-Gestaltung</b>	Klar geregelte effiziente Abläufe	<b>Führung &amp; Werte</b>	Gestaltung Arbeit von zu Hause
<b>Führung &amp; Werte</b>	Gestaltungsspielräume	<b>Arbeitschutz &amp; Sicherheit</b>	Regelung Arbeit von zu Hause
<b>Arbeitschutz &amp; Sicherheit</b>	Abwechslungsreiche Aufgaben	<b>Führung &amp; Werte</b>	Gestaltung Wiedereinstieg
<b>Organisation &amp; AP-Gestaltung</b>	Kontakt mit Endprodukt	<b>Arbeitschutz &amp; Sicherheit</b>	Zusatzurlaub
<b>Führung &amp; Werte</b>	Regelmäßiges Feedback	<b>Führung &amp; Werte</b>	Zusatzurlaub
<b>Arbeitschutz &amp; Sicherheit</b>	MA-Gespräche	<b>Arbeitschutz &amp; Sicherheit</b>	Zusatzurlaub
<b>Organisation &amp; AP-Gestaltung</b>	Gemeinschaftliche Aktivitäten	<b>Arbeitschutz &amp; Sicherheit</b>	Zusatzurlaub
<b>Führung &amp; Werte</b>	Regionale Verankerung	<b>Arbeitschutz &amp; Sicherheit</b>	Zusatzurlaub

**Betriebskultur = Entwicklung kultureller Wertmuster, Wirkung auf alle Bereiche (Entscheidungsfindung, Führung, Mitarbeiter- & Kundenbeziehung ...)**

## Wie können Betriebe hier vorgehen?

### An eigenen Vorteilen ansetzen

Arbeitgeberattraktivität ist ein großes Wort, oftmals fehlt bei der Umsetzung verschiedener Maßnahmen der rote Faden oder Unternehmer sind nicht sicher, an welchen Punkten sie konkret ansetzen sollen. Jedes Instrument der sechs Themensäulen steigert nach Erkenntnissen aus der Forschung sowie der betrieblichen Praxis die Attraktivität von Handwerksbetrieben. Die Vielfalt der bearbeiteten Themen rund um Arbeitgeberattraktivität zeigt, dass es auf die Frage, wie Handwerksbetriebe an Attraktivität gewinnen, eine Vielzahl unterschiedlicher Antworten gibt. Die Beispiele in dieser Broschüre zeigen, wie ein Einstieg sowie eine Realisierung im eigenen Unternehmen möglich sind und welche Auswirkungen dies haben kann.

Erkenntnisse aus der Forschung und Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis zeigen auch, dass die Stärken des Handwerks auf anderen Merkmalen basieren als die größerer Unternehmen. Großunternehmen setzen als Instrumente der Arbeitgeberattraktivität z. B. Feel-Good-Manager, Achtsamkeitstrainings, Dinner-to go oder auch Betriebskindergärten ein. Handwerksbetriebe sind vor allem stark aufgrund der hier oftmals verbreiteten kleinbetrieblichen Strukturen, in denen z. B. Änderungen schnell und flexibel umgesetzt werden oder flache Hierarchien einen engen persönlichen Kontakt sowie direkte Kommunikation zu allen Mitarbeitern ermöglichen. Das kann bei der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von Vorteil sein, da das unmittelbare Einbringen eigener Erfahrungen durch die Mitarbeiter aufgrund der immensen Rolle des schwer formalisierbaren, erfahrungsbasierten Wissens im Handwerk einen wichtigen Bestandteil darstellt. Darüber hinaus ist eine ausgeprägte Lösungsorientierung aufgrund der Individualität der Produkte sowie Dienstleistungen ein Teil der Handwerks-DNA. Auch finden gemeinschaftliche Aktivitäten, z. B. in Form von Firmenfeiern, die auch die Familien der Mitarbeiter

einbeziehen in vielen Handwerksbetrieben wie selbstverständlich statt. Das macht das Handwerk als Arbeitgeber besonders attraktiv und kann durch den bewussten Einsatz verschiedener Instrumente verstärkt und nach außen getragen werden.

### Arbeitgeberattraktivität gibt es nicht „von der Stange“

Um als Betrieb anzusetzen und geeignete Instrumente auszusuchen, sollten sich Arbeitgeber die eigene Unternehmens-DNA deutlich machen. Es geht also darum, sich bei der Auswahl von Instrumenten mit dem eigenen Alleinstellungsmerkmal auseinanderzusetzen. Dieses Alleinstellungsmerkmal beschreibt z. B. das, was zwei Betriebe der selben Branche, in der selben Region, mit demselben Geschäftsmodell, voneinander unterscheidet. Ein Unterscheidungsmerkmal stellt die Positionierung als Arbeitgeber dar. Betriebe setzen sich bereits vielfach mit ihrem Alleinstellungsmerkmal auseinander, jedoch meist bezogen auf den Kunden bzw. die Produkte und Leistungen des Unternehmens. Doch für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität geht es um das Alleinstellungsmerkmal des Betriebs als Arbeitgeber, also das, was potenziellen Bewerbern und bereits vorhandenen Mitarbeitern sofort zum Unternehmen einfällt bzw. im Gedächtnis bleiben soll. Daher liegt es ganz beim jeweiligen Betrieb, wie und wo hier begonnen werden kann.

Hierzu kann die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen hilfreich sein:

- Warum arbeiten unsere Mitarbeiter gerne bei uns?
- Was sind unsere Stärken, was können wir bieten und was macht uns als Arbeitgeber besonders?
- Wofür wollen wir als Unternehmen stehen und wie wollen wir von Außen, z. B. auf dem Arbeitsmarkt, gesehen werden?
- Welchen Nutzen bzw. welche Vorteile bieten wir unseren Mitarbeitern bereits?

- Warum sollten Bewerber bei uns einsteigen wollen und mit welchen Argumenten können wir Bewerber für uns einnehmen?

Die Antworten auf diese Fragen deuten einerseits auf bereits existierende Maßnahmen, die im Betrieb bereits umgesetzt werden und die zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität genutzt werden können. Andererseits bringt die Reflexion dieser Fragestellungen auch neue Ideen, was noch umgesetzt werden kann. Zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kann es keine „Schnittmuster“ geben, die Betriebe nur zu kopieren brauchen, viel mehr verlangt es vor allem sorgfältiges Maßnehmen und Ausprobieren.

Keine Checkliste kann dem Unternehmer die Aufgabe nehmen, zu reflektieren und den eigenen Betrieb kritisch zu betrachten. Welches Instrument, welche Maßnahmen sich als sinnvoll erweisen und von den Beschäftigten und potenziellen Bewerbern gut angenommen wird, gilt es herauszufinden. Kein Unternehmen muss ALLE Instrumente umsetzen, alle Themen abdecken. Es geht darum, Ideen zu generieren, die zum Betrieb und dessen Mitarbeitern passen und die der Unternehmer umsetzen kann und möchte.

## Auf die eigene Umsetzung kommt es an

Die Instrumente können meist in die laufenden Prozesse des Unternehmens integriert und so in den Arbeitsalltag eingebettet werden. Haben sich die Aktivitäten, wie z. B. Laufbahnkonzepte, individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten, regelmäßige gemeinsame Aktionen oder eine wertschätzende Führung im betrieblichen Tagesgeschäft etabliert, steigert sich die Arbeitgeberattraktivität immer weiter.

Die positive Auswirkung der Instrumente auf die Arbeitgeberattraktivität ist jedoch kein Selbstläufer. Es kommt stark darauf an, wie die Instrumente in einem Betrieb umgesetzt werden. Daher sollten Instrumente gewählt werden, die zu den Stärken des jeweiligen Betriebs

passen und da ansetzen, wo der Betrieb möglicherweise bereits aktiv ist. Die in den folgenden Artikeln vorgestellten Handwerksbetriebe setzen im Rahmen der sechs Themensäulen schon sehr vieles um. Für Betriebe, die hier aktiv werden möchten, ist es sinnvoll, sich zunächst nur ein oder zwei Instrumente herauszupicken, die umgesetzt oder ausprobiert werden sollen. Dies ist ein Prozess, der „im Kopf“ des Unternehmers stattfinden muss und nicht von außen vorgegeben werden kann. Aus Erfahrungen hat sich für diesen Prozess der Blick auf den „Wunschzettel der Arbeitnehmer“ als hilfreich erwiesen.







# 7 VON DEN BESTEN LERNEN

Die Betriebsbeispiele  
in dieser Broschüre

# VON DEN BESTEN LERNEN

Die Betriebsbeispiele  
in dieser Broschüre

In den folgenden Kapiteln kommen Handwerksbetriebe zu Wort. In den einzelnen Beiträgen wird gezeigt, wie Handwerksbetriebe vorgehen, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu fördern und in ihrem Betrieb zu halten. Dabei wird dargestellt, welche Instrumente zum Einsatz kommen, wie diese umgesetzt werden und wie dieses Zusammenspiel bewirkt, dass ihre Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert wird. Die Beiträge zeigen auf, wie sich jeder andere Betrieb ebenfalls aktiv für die Gewinnung, Entwicklung und Bindung seiner Mitarbeiter einsetzen kann. Teilweise mit „einfacheren“ Methoden, die für jeden und mit **Bordmitteln** umsetzbar sind, denn gerade diese oftmals unterschätzten Maßnahmen können eine große Wirkung zeigen. Egal, welchen Weg die hier beleuchteten Betriebe wählen, sie glänzen mit vielen innovativen Ideen.

Deutlich wird auch, dass die Betriebe auf ihren individuellen Wegen immer wieder **Hindernisse** überwinden mussten. Denn, hatte eine Maßnahme einmal nicht die erwünschte Wirkung, zeigt sich, was die Betriebe daraus gelernt haben und wie sie mit der schwierigen Situation umgegangen sind. Oftmals lagen in solchen „Stolperstellen“ wertvolle Möglichkeiten verborgen, die letztlich dazu beigetragen haben, die Attraktivität des Betriebes noch weiter zu steigern. Entscheidend für den Mehrwert, der aus den Erfahrungen gezogen werden kann, ist vor allem der Umgang mit ihnen.

Des Weiteren werden konkrete Angebote vorgestellt, die **Organisationen zur Unterstützung** der Handwerksbetriebe anbieten. Dazu gehören Handwerksorganisationen,

aber auch Krankenversicherungen, die viele Handwerksbetriebe in ihre Obhut nehmen. Oftmals liefern diese Institutionen kostenlose Angebote, deren Bekanntheitsgrad jedoch nicht dafür ausreicht, alle Betriebe darüber in Kenntnis zu setzen. Die Imagekampagne Handwerk ermöglicht es Betrieben beispielsweise, die hier entwickelten Instrumente für eigene Werbung einschließlich der Werbemaßnahmen zur Rekrutierung von Fachkräften zu nutzen. Ein überaus wichtiges Vorteil, den sich Betriebe verstärkt zu Nutze machen können.

Hiermit bietet diese Broschüre die Möglichkeit, Anreize und Impulse zu sammeln, konkrete Ideen für die eigene Praxis zu generieren und daraus passgenaue Lösungen für den eigenen Betrieb zu entwickeln.

Die in der vorliegenden Broschüre dargestellten Betriebe wurden aufgrund der Verschiedenartigkeit bzgl. ihrer thematischen Schwerpunkte ausgewählt. Sie zeigen in unterschiedlichster Weise auf, wie Arbeitgeberattraktivität vorangetrieben werden kann. So soll deutlich werden, wie breit der Strauß an Möglichkeiten ist, der Betrieben zur Verfügung steht. Neben der thematischen Vielfalt sollte ein Größen- und Branchenmix abgebildet werden, der unterstreichen soll, dass Arbeitgeberattraktivität keine Frage des Tätigkeitsbereichs oder der Anzahl an Mitarbeitern ist. Bei der Auswahl der Betriebsbeispiele lag der Schwerpunkt auf Unternehmen aus dem Kammerbezirk Münster. Jedoch wurde der Blick darüber hinaus, auf bundesweit passende Betriebe gerichtet, um auch von ihren Erkenntnissen und Erfahrungen zu berichten.

## Was beleuchtet diese Broschüre?



### WAS können Betriebe tun?

Es wird dargestellt, an welcher Stelle Betriebe ansetzen können, und gezeigt, welche konkreten Möglichkeiten Handwerksunternehmen haben. Instrumente, die zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bereits erfolgreich zum Einsatz kommen, werden vorgestellt.



### WARUM wirkt es?

Es wird ein detaillierter Überblick darüber gegeben, was hinter den einzelnen Instrumenten steckt, welchen Mehrwert sie mit sich bringen und wie genau sich die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch deren Einsatz äußert. Auf der Basis von Erfahrungen von Betrieben und wissenschaftlichen Untersuchungen wird erklärt, warum diese Instrumente so wirkungsvoll sind.



### WIE können Betriebe dabei vorgehen?

Es wird anhand von Praxisbeispielen beschrieben, wie Handwerksbetriebe vorgegangen sind und welche Erfahrungen dabei gemacht wurden – dazu gehört auch, wie mit Herausforderungen umgegangen wurde und welche Lösungsansätze in Betracht gezogen wurden.

Auf die Attraktivität als Arbeitgeber haben Unternehmen **direkten Einfluss**. Die folgenden Artikel zeigen auf, welche Wege gegangen werden können, die zur guten Praxis führen und wie die Möglichkeiten genutzt werden können, die bereits zur Verfügung stehen. Die Informationen, Hinweise und Tipps in dieser Broschüre sind nicht als abschließende, verpflichtende Regeln zu sehen, sondern als Anregungen für die tägliche Unternehmenspraxis.

Die Vielfalt der bearbeiteten Themen rund um die Arbeitgeberattraktivität zeigt, dass es auf die Frage, wie sich diese steigern lässt, eine riesige Anzahl unterschiedlicher Antworten gibt. Es existiert **kein Königsweg**. Aber der Blick über den eigenen Tellerrand hinaus kann ein Ideengeber sein, so dass jeder seinen eigenen Weg finden kann. Diese Perspektive sollte Betriebe dazu ermutigen, eigene Antworten auf diese Frage und damit individuelle Strategien zu finden.





## Unternehmensprofil

<b>Gründung</b>	2015
<b>Unternehmenssitz</b>	Braunschweig
<b>Betriebsgröße</b>	11 Mitarbeiter, davon 2 Auszubildende

### Tätigkeitsbereiche

- Das Kerngeschäft liegt im Bereich Sanitär sowie Heiz- und Lüftungstechnik.
- Das Unternehmen bietet einen Kundendienst, der sich um die Wartung der Gebäudetechnik kümmert, es besteht die Möglichkeit zur Fernwartung.
- Der Fokus liegt auf der Steigerung der Effizienz, dem Ausbau dezentraler Energieversorgung und dem Umstieg auf umweltfreundliche Technik.

### Internetseiten

[www.team-plagemann.de](http://www.team-plagemann.de)

[www.wertschaetzungimhandwerk.de](http://www.wertschaetzungimhandwerk.de)







**TEAM PLAGEMANN GmbH**  
Sanitär - Heizung - Lüftung - Wartung



**MIT HOCHGEKREMPELTEN  
ÄRMELN FÜR MEHR  
WERTSCHÄTZUNG**



# MIT HOCHGEKREMPELTEN ÄRMELN FÜR MEHR WERTSCHÄTZUNG

## Wertschätzende Führung als zentrales Motiv

Vor der Gründung seines eigenen Betriebs war der heutige Geschäftsführer André Plagemann als Angestellter bei einem Unternehmen beschäftigt. „Ich weiß aus eigener Erfahrung, was mangelnde Wertschätzung, trotz großem persönlichem Einsatz, bewirken kann“, erzählt der junge Geschäftsführer. Er wollte es besser machen, daher die Entscheidung ein eigenes Unternehmen zu gründen. Die Vision: Ein Neuanfang, bei dem ein wertschätzender Umgang Dreh- und Angelpunkt für alle Aktivitäten ist. Das spiegelt sich

auch wider, wenn André Plagemann von seinen Mitarbeitern spricht. Er nennt sie „**Mitstreiter**“. Doch wie kommt die Wertschätzung, die im Unternehmen groß geschrieben werden soll, ansonsten zum Ausdruck? Der Unternehmer bedient sich vieler Möglichkeiten.

## Gemeinsamer Einstieg in den Arbeitstag

Der Arbeitsalltag beim Team Plagemann weist eine besondere Struktur auf. Die Mitarbeiter rücken nicht direkt zum Kunden aus, zunächst startet der Tag mit einem ca. 20-minütigen Austausch

„**Ich will ein  
Unternehmen aufbauen, das  
nachhaltig ist und über das  
eigene Selbst hinausgeht.**“

André Plagemann



© Gille – handwerk.com

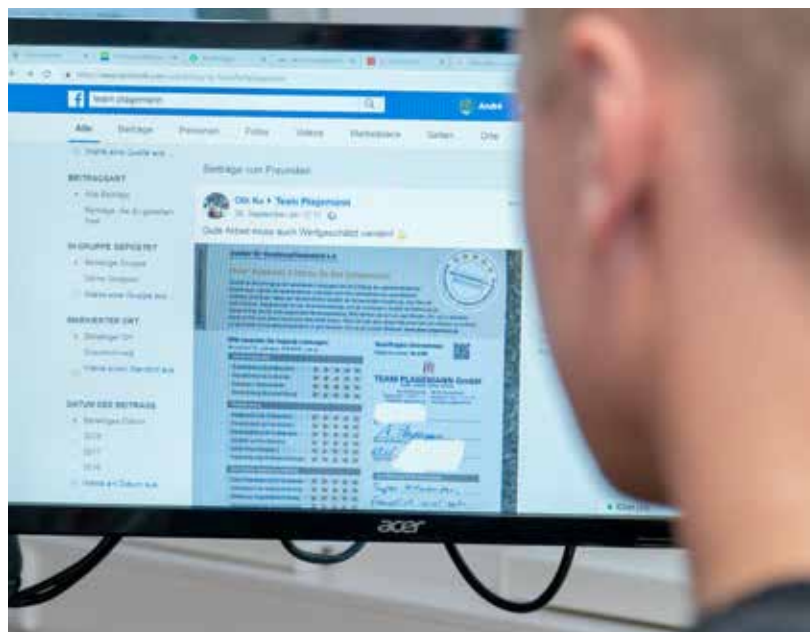
aller „Mitreiter“. Der Tagesablauf sowie aktuelle Ereignisse werden in diesem Rahmen miteinander besprochen. So bleibt das Team in stetigem Austausch, bevor es auf die Baustellen ausströmt und bis zum Abend nicht mehr in direktem Kontakt steht.

### Raum für Weiterbildung

Daneben wurden feste Zeitfenster geschaffen, die der individuellen Weiterbildung und -entwicklung vorbehalten sind: Mindestens einmal im Monat trifft sich das Team zum internen Wissensaustausch. Zusätzlich setzt der Betrieb auf externe Schulungen, z. B. von Lieferanten oder unabhängigen Trainern, je nach Thema, welches aktuell von Interesse und Relevanz ist.

### Hochwertige Arbeitsmaterialien und effiziente Prozesse

Getreu dem Motto „Ein Handwerker kann immer nur so gut sein, wie sein Werkzeug“ stellt die Team Plagemann GmbH ihren Mitarbeitern ausschließlich hochwertiges Werkzeug zur Verfügung. Jeder Beschäftigte, auch Auszubildende, erhält dabei sein eigenes Werkzeug. Dies ist keine Selbstverständlichkeit und stellt oftmals eine Kostenfrage dar, die in Unternehmen gründlich abgewogen wird. Im Betrieb wird außerdem allen Mitarbeitern ein Tablet bereitgestellt, um eine **digitale Auftragsdokumentation** zu ermöglichen. **„Das führt zu besser funktionierenden Prozessen: Die Infos, wie die Aufträge, die Angebote, Besprechungsnotizen und sämtliche Leistungsdaten befinden sich da, wo man sie vor Ort auch braucht, für jeden zugänglich“**, so Plagemann. Das vereinfacht die Arbeit für das gesamte Team. Reibungspunkte werden verringert und Doppelarbeiten vermieden. **„Auch das macht unseren Betrieb attraktiv“**, so Plagemann. Er



liegt damit auf einer Linie mit Forschungsergebnissen, die genau diesen Zusammenhang festgestellt haben. Außerdem erhält damit jeder einen tiefen Einblick in die einzelnen Projekte. Mitarbeiter haben Zugriff auf Informationen, die als Grundlage dienen und somit das eigenverantwortliche Handeln fördern. In den nächsten Jahren sollen daneben im Betrieb weitere innovative und nachhaltige Technologien eingebunden werden, so ist die Anschaffung eines autonomen Fahrzeuges geplant, bis 2030 sollen 50 Prozent der Verkehrsmittel elektrisch betrieben sein und eine eigene Stromerzeugung ein unkompliziertes Aufladen ermöglichen.

### Gewinnbeteiligung

Als weitere Maßnahme um Wertschätzung zu vermitteln, dient die Gewinnbeteiligung. Die Beteiligung am Kapital des Unternehmens führt zu einer steigenden Identifikation mit dem Betrieb.



**Da jeder einzelne Mitstreiter  
seinen Teil zum Unternehmenserfolg  
beiträgt, belohnen wir das  
mit einer Gewinnbeteiligung.  
Die Verantwortung, die jeder  
einzelne für das Unternehmen  
übernimmt, soll sich auszahlen.**

André Plagemann

Dabei ist eine **transparente Vorgehensweise** wichtig, damit dies von allen als gerecht akzeptiert werden kann. Daher wird sichergestellt, dass alle die individuelle Gewinnbeteiligung nachvollziehen können. Der Unternehmer geht dabei einen eher ungewöhnlichen Weg: Alle Mitarbeiter erhalten Einblicke in die kaufmännischen Grundlagen und werden beispielsweise in die Kalkulationsmodelle des Betriebs eingeführt. So wird ein Verständnis dafür geschaffen, aus welchen Posten sich ein Auftrag zusammensetzt. Daraus ergibt sich beispielsweise auch die Berechnung produktiver Stunden. Das Kostenbewusstsein der Mitarbeiter wird damit erhöht, sowie das Mitdenken und Mitentscheiden gefördert.

### Vertrauen als zentraler Anker

**„Gute Zusammenarbeit beginnt mit Vertrauen. Das ist aus meiner Sicht den Beschäftigten besonders wichtig und Grundlage der Zusammenarbeit in unserem Betrieb. Es funktioniert jedoch nur wechselseitig.“** Dementsprechend wird den Mitarbeitern sehr viel Vertrauen entgegengebracht. Sie sollen in der Ausführung ihrer Tätigkeit möglichst viele Freiräume haben und werden ermutigt, eigene Lösungsvorschläge einzubringen.



### Information

#### Wirkungen monetärer und nicht-monetärer Anreize

Monetäre Anreize stellen einen wichtigen Faktor für die Attraktivität eines Arbeitgebers dar. Da dies allein die Bindung und die Leistung der Mitarbeiter jedoch nicht auf Dauer steigern kann, sind darüber hinaus auch immaterielle Anreize notwendig. Sie führen laut Untersuchungen zu einem langanhaltenden und dauerhaften Glücksempfinden. Immaterielle Anreize beeinflussen die Zufriedenheit der Mitarbeiter und beeinflussen damit das Arbeitsumfeld sowie das Betriebsklima positiv. Das bedeutet, dass sich nicht-monetäre Anreize vorwiegend auf die intrinsische Motivation auswirken. Die Anreize werden direkt mit der Tätigkeit in Verbindung gebracht und führen dadurch zu einer Produktivitätssteigerung. Außerdem liegt ein großer Vorteil darin, dass durch immaterielle Anreize gezielt auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen werden kann.

#### Quellen

- Bruch, H., Fischer, J. & Färber, J. (2015): Arbeitgeberattraktivität – von innen betrachtet – eine Geschlechter und Generationenfragen. Universität St. Gallen.
- Gerwing, S. (2015): Fachkräfte finden und binden – Vielfalt nutzen. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn.
- Tanner, N., Möllenen (2020): Arbeitsmotivation und -demotivation im Verkauf. Eine Analyse der Anreizsysteme am Beispiel der Schweizer Niederlassung einer internationalen Großunternehmung. <https://fh-hwz.ch/content/uploads/2020/01/Working-Paper-Series-Ausgabe-2-Januar-2020-Tanner-Moellenen.pdf> (22.03.2020).

## Gelebte Feedbackkultur

Erfolgsereignisse müssen gewürdigt und kommuniziert werden. Daher bedient man sich bei der Team Plagemann GmbH dem Instrument der Rückmeldung. Plagemann tauscht sich dazu mit jedem Mitstreiter auf Augenhöhe aus. Reflektiert wird dabei, was im Betrieb gut läuft und an welcher Stelle Verbesserungsbedarf besteht. „Das ist wichtig um sich selbst zu stärken. Gleichzeitig ist das ein zentrales Instrument für die Sicherung und Steigerung der Qualität in der Ausführung. Wir arbeiten mit innovativen Technologien, das können wir nur aufrechterhalten, wenn wir uns stetig verbessern“, stellt André Plagemann die weitere Relevanz der Feedbacks heraus.

## Die Summe der Maßnahmen macht's

Jede einzelne der von der Team Plagemann GmbH realisierten Maßnahmen hat eine Bindewirkung. In der Summe führen diese Schritte dazu, dass die wertschätzende Haltung, die der Unternehmer seinen „Mitstreitern“ entgegenbringt, im Alltag bewusst wahrgenommen wird. Es wird schnell klar, dass hier Wertschätzung einer grundlegenden Haltung entspringt. Diese Haltung wird auch den **Familien der Mitarbeiter** entgegengebracht. Fallen Überstunden mal in größerem Umfang an, so erhält auch die Familie warme Worte in Form einer Dankeskarte. Diese Wertschätzung, die alle mit ins Boot holt, stellt einen wesentlichen Treiber für Motivation und Produktivität dar.

**Wir streben eine //**  
**hohe Kundenzufriedenheit an.**  
**Umsetzbar ist das nur mit**  
**zufriedenen Mitarbeitern.**  
**Eine Eigendynamik sowie eine**  
**hohe Motivation können nur**  
**dann entstehen, wenn sich alle als**  
**wichtiger Teil des Teams verstehen.** //

André Plagemann

## Wertschätzung bereits bei der Suche nach neuen Fachkräften

Maßnahme	Beschreibung
<p>Webseite: <b>www.wertschaetzungimhandwerk.de</b></p>	<p>Für die Ansprache zukünftiger Nachwuchskräfte hat der Betrieb eine eigene Domain aufgebaut, die neben der Unternehmens-Webseite existiert: Der Name ist hierbei Programm und betont die Bedeutung, die Plagemann der Thematik „Wertschätzung der Mitarbeiter“ zuschreibt. Der Betrieb informiert potenzielle Bewerber darüber, was sie von der Arbeit im Unternehmen erwarten dürfen. Es wurden keine Mühen gescheut und sogar ein eigener Film produziert, der den Unterschied, den Wertschätzung im Arbeitsleben macht, aufzeigt.</p>
<p><b>Projekte und Veranstaltungen</b> mit der örtlichen Jugendfeuerwehr</p>	<p>Der Betrieb bringt sich bei Veranstaltungen der ortsansässigen Feuerwehr tatkräftig ein: Für ein Projekt wird beispielsweise gemeinsam gelötet und geschweißt. <i>„Das sind Menschen, die sehr gut zu uns passen. Technikaffin und bereit, mit hochgekrempelten Ärmeln anzupacken. Hier entstanden schon viele wertvolle Kontakte. Wir kommen mit jungen Menschen direkt ins Gespräch. Ist jemand an unserem Betrieb interessiert, bieten wir an, sich den Betrieb im Rahmen eines Praktikums genauer anzusehen. Dadurch bieten wir Einblicke in unsere Arbeitsweise“</i>, so Plagemann.</p>
<p>SHK-Handwerk als <b>Thema in der Schule</b></p>	<p>Der Unternehmer stellt vor Schulklassen seinen Betrieb und den Beruf des Monteurs für Sanitär- Heizungs- und Klimatechnik vor. Er berichtet über seinen Werdegang vom Meister zum Unternehmer: <i>„Ich versuche die Attraktivität, nicht nur unseres Unternehmens, sondern auch des Berufsstands zu steigern.“</i></p>
<p><b>Mund-zu-Mund-Propaganda</b></p>	<p><i>„Wertschätzung hat eine große Bedeutung und spricht sich rum. Die Mitarbeiter sind zufrieden und werben wiederum andere Mitarbeiter“</i>, erläutert Plagemann die Wirkungsweise.</p>





## Anerkennung auch gegenüber Kunden

Für Plagemann hört gegenseitige Achtung nicht bei seinem Team auf. Mit demselben Anspruch, den er gegenüber seinen „Mitreitern“ hat, tritt er auch den Kunden gegenüber auf. Dazu dienen Maßnahmen, die dem Kunden das Leben erleichtern. Beispielsweise durch die Möglichkeit der Online-Terminauswahl. Der Kunde kann angeben, zu welchem Wunschtermin die Leistung erbracht werden soll. Außerdem werden die Einsatzorte blitzsauber verlassen. Vor der Übergabe an den Kunden wird gemeinsam geputzt, so dass der Aufwand im Rahmen der vollzogenen Arbeiten für den Kunden so gering wie möglich bleibt.

## Wertschätzung – eine Einstellung wird zur Marke

André Plagemann ist mittlerweile auch über die Unternehmensgrenzen hinaus zum Fürsprecher für gegenseitige Wertschätzung im Handwerk geworden. Er hat aus einer individuellen Werte-Einstellung eine Marke gemacht: Der starke Fokus, den der Unternehmer auf das Thema setzt ist dabei absolut authentisch. Ein junger Mann, der gegenteiliges erleben musste, sich also in die Situation, nicht wertgeschätzt zu werden hineinversetzen kann, zieht daraus seine eigenen Schlüsse sowie Konsequenzen und lässt ein vorbildliches Projekt entstehen.



## Warum funktioniert das Konzept? Besondere Erfolgsfaktoren

### 1. Mit gutem Vorbild vorangehen

Plagemann nimmt sich genau das zu Herzen, was er von einem Arbeitgeber erwarten würde. Er unterstützt die Leistung seiner Mitarbeiter durch verschiedene Formen der Anerkennung. Dabei lebt er selbst die Haltung und macht sich seine Vorbildfunktion zu Nutze.

### 2. Gutes Tun und darüber sprechen

Plagemann stellt die direkte Verknüpfung seiner Maßnahmen mit dem Thema Wertschätzung her und kommuniziert diese. Viele Unternehmen verfolgen bestimmte Maßnahmen, tragen diese jedoch nicht prominent genug nach außen. Die Tatsache, dass Plagemann die interne Kommunikation vorantreibt, verstärkt das positive Erleben.

### 3. Es braucht ein genaues Bild von dem, was erreicht werden soll

Die Erfahrung hat die positiven Auswirkungen der Wertschätzung im Betrieb zum Vorschein gebracht. Daher kommt dem Thema eine zentrale Bedeutung zu. Der Unternehmer hat ein klares Bild von der Situation, wie sie ist und wie sie sein sollte.

### 4. Ein Thema zum Alleinstellungsmerkmal machen

Die Team Plagemann GmbH hat sich ein Alleinstellungsmerkmal erarbeitet, das zu einem Imagefaktor wurde. Image ist jedoch auch immer eine subjektive Sichtweise von außen und wird von vielen Faktoren geprägt, oftmals unabhängig von der Wahrheit.

### 5. Sich der Wirkung (guter wie schlechter) Führung bewusst sein

Mit dem Erkennen und Anerkennen gezeigter Leistungen können Unternehmer die Motivation ihrer Mitarbeiter beflügeln. Bereits mit Worten kann man viel bewirken und diese kosten nicht einen Cent. Außerdem kann damit das Klima geschaffen werden, in dem die Mitarbeiter eigenständig innovative Ideen entwickeln.

### 6. Ausschöpfung der Vorteile kleiner Betriebe

Kleine Betriebe können ihre Vorteile gegenüber Konzernen gezielt ausschöpfen. Persönliche Kontakte sind enger, man kennt jeden als gesamten Menschen, mit seinen Stärken und Schwächen. Zudem findet das Denken weniger in Abteilungen statt, vielmehr wird der Betrieb in seinem Gesamtbild betrachtet. Die Kommunikation ist dadurch direkter. Flache Hierarchien und Beteiligung der Mitarbeiter werden dadurch selbstverständlich. Neue Vorschläge und Ideen können generiert werden, Ängste und Unsicherheiten kann entgegengewirkt werden.



## Die Stärken des Handwerks

### Flache Hierarchien

- Aufgrund der innerbetrieblichen Struktur gibt es in Handwerksbetrieben meist weniger Hierarchieebenen als in Großbetrieben (meist ein bis zwei Führungspositionen, z. B. der Unternehmer und ein Meister). Damit geht einher, dass die alltägliche Arbeit, z. B. auf der Baustelle, ein hohes Maß an Autonomie, Eigenverantwortung und –initiative beinhaltet.
- Auch die räumliche Trennung zwischen der Geschäftsführung und anderen Mitarbeitern ist geringer, damit einher gehen niedrige Kommunikationsschwellen, z. B. hat man als Mitarbeiter den direkten Draht zum Chef und generell ist eine schnellere und direkte Kommunikation möglich, Informationen fließen direkter und Entscheidungen können schneller getroffen werden.
- Da in kleinen Betrieben die sozialen Gruppen entsprechend kleiner sind, wird Unternehmern ihre Abhängigkeit von den fachlichen und menschlichen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter deutlich. Der wertschätzende Umgang untereinander ist in kleineren Betrieben in stärkerem Maße eine Voraussetzung für den ökonomischen Erfolg. Die kleinen Unternehmen besitzen tatsächlich einen Vorteil bzgl. der Wertschätzung: Dieser wird in kleinen Betrieben, laut einer Untersuchung des Bundesarbeitsministeriums, eine größere Relevanz als in Großunternehmen beigemessen.



© Robert Kneschke / shutterstock.com



## Unternehmensprofil

<b>Gründung</b>	1991 durch Heribert Niedermaier
<b>Unternehmenssitz</b>	Gebiet Erding/ Landshut bis München
<b>Betriebsgröße</b>	32 Mitarbeiter, davon 7 Auszubildende

### Tätigkeitsbereiche

- Spezialist für Bad- und Sanitärtechnik, das Leistungsspektrum umfasst den Bäderbau, Wellnessbäder oder Barrierefreie Bäder.
- Experte auf dem Gebiet Heiztechnik und regenerative Energien sowie bei Klima und Lüftungstechnik. Zum Service gehören Beratung, Planung und Installation, sowohl im Neubau als auch im Bestand, für private, kommunale und gewerbliche Kunden.
- Umfassender Service auf dem Fachgebiet der Wasser- und Abwassertechnik, einschließlich innovativer Wasserbehandlungssysteme.

### Internetseite

[www.niedermaier-haustechnik.de](http://www.niedermaier-haustechnik.de)







**PERSPEKTIVEN AUFZEIGEN**

**INDIVIDUELLE**

**FÖRDERUNG DER**

**MITARBEITER**



# PERSPEKTIVEN AUFZEIGEN INDIVIDUELLE FÖRDERUNG DER MITARBEITER

## Mitarbeiter durch das Aufzeigen konkreter Perspektiven finden und binden

Das 1991 gegründete Unternehmen Niedermaier Haustechnik GmbH ergreift zur Rekrutierung junger Nachwuchskräfte maßgeblich diese Instrumente: Teilnahme an Ausbildermessen, Bewerbertrainings sowie Schülerpraktika. *„Unsere Schülerpraktikanten schauen sich oft mehrere Betriebe für den gleichen Ausbildungsberuf an. Und an dieser Stelle gilt es für uns, zu punkten!“* Doch wie schafft es der Handwerksbetrieb, potenzielle Nachwuchskräfte dazu zu bringen, den Betrieb als Arbeitgeber zu wählen, wenn sie eine große Auswahl an potenziellen Arbeitgebern haben? Im Betrieb wird auf diese Frage eine einfache Antwort gegeben:

## Durch individuelle Förderung der Mitarbeiter.

Jede Person bringt eine individuelle Leistungsfähigkeit mit sich. Für Heribert Niedermaier ist es wichtig, daran anzusetzen und eine optimale Förderung zu finden, so dass sich jeder Mitarbeiter bestmöglich für das Unternehmen engagieren kann. Mit der **Grundhaltung der Vielfalt** wird auch den Schülern im Rahmen der Praktika begegnet. Aus diesem Grund spielen bei der Suche nach Nachwuchskräften die Schulnoten keine Rolle. Jeder fügt sich mit seinen Fähigkeiten in die große Ganze, wobei alle Mitarbeiter (Heribert Niedermaier sagt ‚Kollegen‘) dazu angehalten werden, aufeinander acht zu geben und voneinander zu lernen.

© Niedermaier Haustechnik GmbH



### Information

**Bayerns Top 20  
Arbeitgeber 2016**





**Wir sind eine erweiterte Familie, jeder soll sich ernstgenommen und wertgeschätzt fühlen. Wir sehen auch, in welcher Lebensphase sich jemand befindet und welche Unterstützung er benötigt. Das geben die Kollegen auch zurück. Als ich länger ausgefallen bin, haben alle rotiert und den Ausfall bestmöglich aufgefangen. Das war eine ganz besondere Erfahrung, wie die Mitarbeiter für einen in die Bresche springen.**

Margit Niedermaier

### Das Interesse von Schülern wecken

Laut Niedermaier besteht ein wesentlicher Erfolgsfaktor darin, den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens aktiv nach außen zu tragen. „Wir versuchen, die Art wie wir arbeiten und dass wir ein familienfreundlicher Arbeitgeber sind, in der Region und auf unserer Webseite darzustellen.“ Das scheint zu funktionieren: Das Unternehmen gehört zu Bayerns Top 20 Arbeitgebern.

Die damit verbundene Öffentlichkeitsarbeit bringt dem Unternehmen zusätzliche Aufmerksamkeit sowie Attraktivität.

### Die Eltern einbeziehen

Wenn es darum geht, Schüler als Auszubildende zu gewinnen, hat das Unternehmen die Wichtigkeit der Einbeziehung der Eltern erkannt. Für Niedermaier stellen die Eltern einen wichtigen Anknüpfungspunkt dar und gerade für sie ist es von großer Relevanz, dass ihre Schützlinge individuelle Entwicklungs-Perspektiven aufgezeigt bekommen.

**„Man muss nicht nur die Herzen der Nachwuchskräfte gewinnen, sondern auch die der Eltern.“**  
 so Heribert Niedermaier.



## Vier Instrumente um Perspektive aufzuzeigen bei der Niedermaier Haustechnik GmbH

Maßnahme	Beschreibung
<b>Bedarfsgerechte „lückenlose“ Weiterbildung</b>	<p>Je nach Interesse, Neigung oder Entwicklungszielen werden die Mitarbeiter regelmäßig angehört, Wünsche und Ideen zu äußern. Ansonsten macht auch der Unternehmer Vorschläge für die Weiterentwicklung jedes Mitarbeiters. Weiterbildung fängt jedoch nicht erst bei einer Schulung an: Auch im täglichen Betrieb kann Wissensübertragung gezielt erfolgen. Dazu wird im Alltag Zeit und Raum geschaffen, dass die Kollegen untereinander regelmäßig Gespräche führen.</p>
<b>Pflichtfortbildungen</b>	<p>Alle Kollegen sollen Weiterbildungen wahrnehmen, denn jeder Mitarbeiter soll auf dem neuesten Wissensstand sein, unabhängig von Alter oder aktueller Tätigkeit.</p>
<b>Stammtische mit Fachvorträgen</b>	<p>Einmal pro Quartal werden alle Mitarbeiter in eine Gaststätte eingeladen. Ebenso wird ein Fachreferent hinzugezogen. Die Mitarbeiter werden im Vorfeld gefragt, bei welchen Themengebieten ihre Interessen liegen. So war der letzte Vortrag z. B. zum Thema Brandschutz. Von den Fachvorträgen sind die Mitarbeiter begeistert, denn verbunden mit dem gemeinsamen Essen bieten sie die Möglichkeit und Zeit, sich abseits der Arbeit auszutauschen. Auch die Auszubildenden sind stolz, wenn sie mit der gesamten Belegschaft an einem Tisch sitzen und sich fachmännisch austauschen können.</p>
<b>Spezielle Begleitung der Auszubildenden</b>	<p>Mit den Auszubildenden wird im Unternehmen regelmäßig Rücksprache gehalten. Es finden Gespräche darüber statt, welche Ausbildungsinhalte derzeit relevant sind und wo die Interessen darüber hinaus liegen. Nach Möglichkeit wird den Auszubildenden weiterführendes Wissen zugänglich gemacht. Auch das persönliche Umfeld ist bei den Gesprächen immer wieder Thema. Die Auszubildenden finden demnach sehr viel Gehör und sollen auch finanziell unterstützt werden. Dies äußert sich beispielsweise darin, dass sämtliches Lehrmaterial durch den Betrieb gestellt wird.</p> <p>Die Zukunftsfähigkeit der Auszubildenden und des Betriebs stehen im Fokus. Die jungen Fachkräfte sollen wissen, dass sie die Chance einer Übernahme erhalten und viele Möglichkeiten der stetigen Weiterentwicklung bestehen. Das schafft Vertrauen und Motivation zur Leistung.</p>

Für Niedermaier bedeuten die Maßnahmen eine Rendite. „Motivierte und zufriedene Arbeitnehmer arbeiten verantwortungsvoller und kundenorientierter. Die Kollegen wissen, wir sitzen alle im selben Boot – alle sind Teil der Firma und je besser jeder seine Arbeit macht, desto besser geht es allen. Das klappt gut, jeder fühlt sich verantwortlich.“ Dazu gehört auch, dass Niedermaier eine **betriebliche Altersvorsorge** anbietet und darauf achtet, dass alle Mitarbeiter eine gute Berufsunfähigkeitsversicherung haben.

Die vielen Möglichkeiten der Weiterentwicklung haben zusätzlich noch einen weiteren Effekt: Die zahlreichen Zusammenkünfte, fernab von der Baustelle, führen dazu, dass die Kollegen enger zusammenrücken.

*„Das ist schön, weil das den Zusammenhalt noch erhöht. Da achten die*

*Älteren auf die Jüngeren. Bei uns fühlen sich die Älteren für den Azubi verantwortlich, haben ein Auge auf ihn und stehen ihm bei, wie für einen Sohn.“* Heribert Niedermaier

Das enge Miteinander wird im Betrieb begrüßt und weiter gefördert. Als Hintergrund sieht Niedermaier seine Tradition als **klassischer Familienbetrieb**. „Für uns sind das Team und der Zusammenhalt im Team besonders wichtig“. Dabei sind Ehrlichkeit und Respekt im Umgang miteinander zentrale Aspekte. Auch Kritik steht der Geschäftsführer offen gegenüber: „Wir nehmen Anregungen ernst und reagieren darauf, selbst wenn wir nichts ändern können. Sonst staut sich Frust und die offene Kommunikation leidet darunter. Das macht auf Dauer unzufrieden. Offene Kommunikation wird auch durch die Durchführung von privaten Events befeuert. Wir gehen zum Beispiel als Team auf

© Niedermaier Haustechnik GmbH



**Die Zeitung liegt bei jedem im Fach //**

**und alle freuen sich darüber.**

**So kann ich sicher sein, dass**

**alle über bestimmte Änderungen**

**// informiert sind.**

**Heribert Niedermaier**

Volksfeste und haben als Tradition Tische für alle reserviert oder essen freitagmorgens gemeinsam Weißwurst.“ Als weitere Besonderheit erstellt der Unternehmer jeden Monat eine kleine **Mitarbeiterzeitung**, die „Rohrpost“. In der Zeitung werden die wichtigsten Informationen und Veränderungen aus dem betrieblichen Alltag und der Handwerkspolitik zusammengeführt. Der persönliche und individuelle Aspekt kommt auch an dieser

Stelle nicht zu kurz: Es werden die Geburtstage der Kollegen aufgeführt sowie weitere Informationen, wie beispielsweise wer gerade eine Führerscheinprüfung bestanden hat.

Außerdem spiegelt sich im Rahmen der Zeitung die Wertschätzung, die den Mitarbeitern entgegengebracht wird wider.



### **Drei Fragen an ...**

#### **HERIBERT NIEDERMAIER**

**1. Welche Personen wirken im Betrieb daran mit, dass dieser nach außen als guter Arbeitgeber wahrgenommen wird?**

Alle

**2. Wie sehen Sie Ihre Aufgaben als Unternehmer beim Thema Arbeitgeberattraktivität?**

Es ist eine Art Talentmanagement. Die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter zu erkennen und auch Wünsche ernst zu nehmen. Um dies systematisch zu realisieren, zeigen wir individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierewege auf.

**3. Was raten Sie anderen Betrieben, die ihre Arbeitgeberattraktivität erhöhen möchten?**

Insgesamt sollte man nicht nur auf Output und Leistung achten, Unternehmertum hat doch auch mit Ethik und Moral, mit einer Verantwortung gegenüber den Menschen und der Region zu tun. Ich finde es ganz wichtig diese Verantwortung zu erfüllen und zu zeigen dass man „trotzdem“ wirtschaftlich erfolgreich sein kann.









## Die Stärken des Handwerks

### Gute Konjunktur

- Auch der aktuelle Konjunkturbericht des Handwerks zeigt: Dem Handwerk geht es besser als jemals zuvor. Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) erwartet ein weiteres Umsatzplus.
- Die Handwerksbetriebe beurteilen ihre aktuelle Geschäftslage, Umsatzentwicklung, Auftragspolster und Investitionsklima in den Konjunkturumfragen des ZDH regelmäßig als sehr gut. Während der deutschen Gesamtwirtschaft, speziell der Industrie, eine Abkühlung der Konjunktur bescheinigt wird und Arbeitsplätze abgebaut werden, bleibt das konjunkturelle Hoch den Betrieben des Handwerks erhalten.
- Dass die hohe Nachfrage handwerklicher Produkte und Leistungen so stark ist, verschafft hier Beschäftigten sowohl Sicherheit als auch vielfältige Möglichkeiten einer eigenen Karrierelaufbahn, eigener Existenzgründung oder Betriebsübernahme eines erfolgreich agierenden Betriebs.





## Unternehmensprofil

<b>Gründung</b>	1901
<b>Unternehmenssitz</b>	Münster
<b>Betriebsgröße</b>	60 Mitarbeiter, davon 9 Auszubildende

### Tätigkeitsbereiche

- Das Unternehmen bietet Produkte und Leistungen in vier Gewerken der Gebäudetechnik: Kälte- & Klimatechnik, Elektroinstallationen jeglicher Art, Raumluftechnik.
- In diesen Feldern entwickelt der Betrieb technische Infrastrukturen sowie vernetzte Systemlösungen für Industrie und Handel sowie Privatkunden.
- Der Fokus dabei liegt auf effizienten und umweltschonenden Anlagen.

### Internetseite

[www.herber-petzel.de](http://www.herber-petzel.de)





# 10

MIT FAMILIENFREUNDLICHKEIT ZU

**HOHER ARBEITGEBER**

**ATTRAKTIVITÄT**





MIT FAMILIENFREUNDLICHKEIT ZU  
**HOHER ARBEITGEBER**  
**ATTRAKTIVITÄT**

### Problem der Fluktuation

Katharina Schaffstein, Geschäftsführerin der Herber & Petzel Gebäudetechnik GmbH musste in den vergangenen Jahren eine erhöhte Fluktuation ihrer Mitarbeiter feststellen. „Früher sind Auszubildende nach Erhalt ihres Gesellenbriefs meist im Betrieb geblieben, nach meiner Erfahrung sind sie heutzutage jedoch eher wechselwillig“, begründet Katharina Schaffstein das Phänomen. Dass die vor allem jungen Beschäftigten offen für einen Arbeitgeberwechsel sind, sieht die Geschäftsführerin als Teil der Mentalität der „**Generationen Y**“. Diese Vermutung deckt sich mit verschiedenen Studien, nach denen besonders die Vertreter der jüngeren Generationen ein geringeres Verharrungsvermögen im Job vorweisen. Sie sind generell offen für Angebote anderer Arbeitgeber. „Auszubildende mit 16 oder 17 Jahren treten heute ganz anders auf, als das noch vor fünf Jahren der Fall war. Sie haben ein großes Selbstbewusstsein, kommen nach ihrer Ausbildung zur Geschäftsführung und verhandeln richtig. Diese Haltung wird dadurch gestärkt, dass die Auszubildenden wissen, wie viel sie für uns Betriebe wert sind. Daher verhandle ich mit den Auszubildenden noch vor ihrer Gesellenprüfung um Arbeitsverträge“, so Schaffstein.

Für Schaffstein stellt es wie für viele weitere Unternehmen eine Herausforderung dar, mit den neuen Entwicklungen und Anforderungen der jungen



© Herber & Petzel Gebäudetechnik GmbH & Co. KG

Generationen umzugehen. Es zeigt sich jedoch, dass es Mittel und Wege gibt, dies positiv zu gestalten.

### Familienfreundlichkeit als Schlüssel zum attraktiven Betrieb

Für das Unternehmen liegt der Wunsch im Fokus, die Vorstellungen der Arbeitnehmer (nicht nur ausschließlich der jungen Mitarbeiter) mit den Bedingungen der Arbeitgeber in Einklang zu bringen. „Nicht nur potenzielle Arbeitnehmer müssen dem Betrieb einiges bieten, auch umgekehrt müssen Unternehmen Chancen und Möglichkeiten anbieten. Somit sind die Arbeitgeber gezwungen, neue Wege zu gehen, um gute Fach-



kräfte zu rekrutieren“, fasst Schaffstein die Sachlage zusammen. Den Weg, den die Herber & Petzel GmbH eingeschlagen hat, ist der einer überaus hohen Familienfreundlichkeit.

Dadurch erhält jeder Mitarbeiter die Chance, individuell nach seiner derzeitigen Bedarfslage zu planen. Berücksichtigt wird beispielsweise die Kinderbetreuung, die auf die Zeiten der Kindertagesstätten oder an Schulzeiten abgestimmt werden muss. Im Rahmen der Familienfreundlichkeit darf jedoch nicht ausschließlich die Betreuung von Kindern Berücksichtigung finden, auch die Pflegebedarfe Angehöriger müssen Gehör finden. Jeder private, organi-

satorisch aufwendige Umstand, den die Beschäftigten neben ihrer Arbeit bewältigen müssen, wird bei der Arbeitszeitgestaltung einbezogen.

### Flexibles Arbeitszeitsystem

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie das Unternehmen diese **individuelle Bedarfsplanung** angeht. Für die Belegschaft wurde ein flexibles Arbeitszeitsystem entwickelt. Dieses wird einerseits den individuellen Wünschen der Mitarbeiter gerecht, andererseits werden mit einem **flexiblen Arbeitsvertrag** die Personalkosten, die auf Arbeitgeberseite anfallen, berücksichtigt und begrenzt.

## Vier Instrumente um auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen

Maßnahme	Beschreibung
<b>Vertrauensarbeitszeit</b>	In der Verwaltung oder auch in der technischen Abteilungsleitung haben die Mitarbeiter eine Vertrauensarbeitszeit – abgesehen von einer Kernarbeitszeit, in der alle anwesend sind, kann jeder den Beginn und das Ende seiner Arbeitszeit selbst bestimmen.
<b>Arbeitszeitkonten</b>	Im gewerblichen Bereich gibt es für jeden Mitarbeiter ein Arbeitszeitkonto, das auf Wunsch durch Freizeit oder den entsprechenden Geldwert ausgeglichen wird. So können die Mitarbeiter selbst steuern, wann sie mehr Freizeit brauchen, und sich die Zeiten dann – natürlich in Absprache mit dem Team – selbst einteilen.

<b>Spezielle Situationen</b>	<p><i>„Damit meinen wir Situationen, die Meilensteine im Leben unserer Mitarbeiter darstellen. So genießen alle, beispielsweise bei der Vermählung, dem Hausbau oder der Pflege von Angehörigen längere Urlaubszeiten, Sonderurlaub oder werden kurzfristig von ihrer Arbeit freigestellt. Daneben zahlen wir als Firma Zuschüsse für Kinderbetreuungskosten“,</i> Katharina Schaffstein.</p>
<b>Individuelle Hilfe im Bedarfsfall</b>	<p>Je nach Situation wird ganz individuell auf die Mitarbeiter eingegangen und eine Lösung gefunden: <i>„Das Kind einer Mitarbeiterin konnte beispielsweise erst vier Monate später als geplant einen Kitaplatz bekommen. In diesem Fall konnte sie ein paarmal die Woche von zu Hause aus arbeiten oder auch nur zu Besprechungen in die Firma kommen.“</i></p>

**Tritt bei einem Mitarbeiter akuter Bedarf** //  
**nach Unterstützung auf, beispielsweise die Eltern**  
**zu pflegen, dann suchen wir gemeinsam nach**  
**einer Lösung und Variante in der Umsetzung.**  
**Bisher haben wir immer**  
**einen Weg gefunden.** //

Katharina Schaffstein

Die Umsetzung der Instrumente ist laut Schaffstein im Verwaltungsbereich des Betriebs deutlich einfacher zu realisieren als bei Monteuren, die zu einer bestimmten Uhrzeit zum Kunden aufbrechen müssen.

Mehrmonatige Elternzeiten werden auch für junge Väter realisierbar und von der Geschäftsführung ausdrücklich begrüßt. Besonders beeindruckend ist auch der unermüdliche Einsatz, der gezeigt wird, wenn es darum geht einen guten Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.

*„Damit ein Mitarbeiter aus dem ehemaligen Jugoslawien bleiben durfte, sind meine Eltern mit ihm vor Gericht gezogen. Wir haben es geschafft, der Mitarbeiter ist bis zur Rente im Betrieb geblieben und war immer sehr stolz darauf, dass man für ihn so gekämpft hat.“*

Das Stichwort des Unternehmens lautet also **Solidarität**. Die Freistellungen von Mitarbeitern im Bedarfsfall werden beispielsweise durch jüngere Kollegen im Team aufgefangen. Mit ihnen wurde ein geregelter **System der Stellvertretung** vereinbart. *„Dadurch haben wir viele Möglichkeiten und den Nebeneffekt, dass sich jüngere Kollegen temporär in eine Situation begeben, in der sie möglicherweise mehr Befugnisse erhalten und dadurch einiges an Erfahrung dazugewinnen. Mitarbeiter die dem Betrieb noch nicht so lange angehören, bringen dadurch ganz neue Perspektiven und Ideen ein, von denen wir als Unternehmen wiederum profitieren“,* so Schaffstein über die positiven Aspekte.



## Familienfreundlichkeit als Pluspunkt zur Erhöhung des Frauenanteils

Die Strategie eines überdurchschnittlich familienfreundlichen Unternehmens bringt noch weitere Pluspunkte mit sich: Den Anteil der Frauen im Unternehmen zu erhöhen wird von vielen Seiten befürwortet und als Chance gesehen, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Bei Herber & Petzel sind derzeit sieben Frauen beschäftigt, das entspricht einem Anteil von knapp 12 Prozent. Der Handwerksbetrieb möchte zukünftig mehr junge Frauen im gewerblichen Bereich beschäftigen bzw. ausbilden. Der Betrieb hat ein gutes Bewusstsein dafür, dass alle Geschlechter von einer guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf profitieren und setzt sich entsprechend für das Thema ein. Für das **Ziel, mehr Frauen zu rekrutieren**, sind mit den vorhandenen Maßnahmen die Weichen bereits gestellt. Denn obwohl mittlerweile auch in Handwerksbetrieben viele Männer in Elternzeit gehen, ist es Fakt, dass die Möglichkeit von Teilzeitmodellen und eine hohe Flexibilität des Arbeitgebers auch eine Erleichterung für viele Frauen, vor allem mit Familie, darstellen. Die Bedarfssituation der gesamten Belegschaft wird daher im Blick behalten.

## Starker Einsatz: Kinderbetreuung

*„Wir haben viele Mitarbeiter, die in naher Zukunft eine Familie gründen wollen“*, daher ist Katharina Schaffstein derzeit damit beschäftigt, Kinderbetreuungsplätze für den zukünftigen Nachwuchs zu sichern. Damit verbunden überlegt die Geschäftsführerin, inwieweit sich der Betrieb an der Betreuung der Kinder von Mitarbeitern beteiligen kann. Die Zuschussung von Kinderbetreuungskosten wird bereits umgesetzt.

**Wir machen viele kleine Dinge, Familienfreundlichkeit ist dabei nur ein Instrument, das sich in vielen Einzelmaßnahmen äußert. Damit zeigen wir, wie wir gegenüber unseren Mitarbeitern auftreten und uns für sie einsetzen. Das kommt aus einem selbst heraus, als Familienunternehmen sind unsere Mitarbeiter Teil der Familie.**

Katharina Schaffstein

## Weitere Instrumente im Unternehmen und deren Funktionsweise

Maßnahme	Beschreibung	Hinweise
<b>Anreisekoordination</b>	Der Betrieb kümmert sich um die Fahrtwege der Mitarbeiter. So werden beispielsweise „Sammeltaxis“ organisiert, indem Mitarbeiter, die mit dem Auto zur Arbeit fahren, ihre Kollegen auf dem Weg einsammeln, die z. B. keinen Führerschein besitzen oder denen kein Fahrzeug zur Verfügung steht.	<i>„Da sich Mitarbeiter, die nicht direkt zusammenarbeiten, wie beispielsweise diejenigen aus der Verwaltung und die Monteure, nicht immer so gut persönlich absprechen können, regeln wir das im Betrieb zentral.“</i>
<b>Gute Ernährung auf der Baustelle</b>	Einmal in der Woche wird ein Obstkorb bereitgestellt, jederzeit kostenloses Wasser ist selbstverständlich.	<i>„Vor allem für die Monteure, die den ganzen Tag auf der Baustelle sind und körperlich arbeiten eine Maßnahme, die als große Wertschätzung angenommen wird.“</i>
<b>„Azubismart“ bei guter Leistung</b>	Ein Smart, der als Firmenwagen dient, kann von den jeweiligen Auszubildenden auch privat in Anspruch genommen werden.	<i>„Man merkt aber, dass sich hier die Ansprüche wandeln. Viele Auszubildende haben mittlerweile selbst eigene Autos. Diese freuen sich eher über Tankgutscheine.“</i>
<b>Belegschaft zusammenbringen</b>	Um den Gemeinschaftssinn in der ganzen Belegschaft zu fördern, werden verschiedene Aktivitäten organisiert: Sei es bowlen gehen, zusammen Pizza bestellen, frühstücken oder grillen.	<i>„Das kommt gut an, klappt aber oft besser, wenn es die Mitarbeiter selbst organisieren, weil wir dann sichergehen können, dass es auch gut ankommt.“</i>
<b>Regelmäßige Mitarbeiterbefragung</b>	Für ein breites Stimmungsbild zur Situation und auch über die Zufriedenheit der Mitarbeiter werden regelmäßig Befragungen durchgeführt.	<i>„Daraufhin müssen auf die Wünsche und Vorschläge auch Reaktionen folgen, damit die Mitarbeiter erkennen, dass ihre Bedürfnisse ernst genommen werden.“</i>
<b>Externes Coaching</b>	Im Rahmen eines Wechsels in der Führungsriege wurde vorübergehend ein Coach für das Team und die neue Führungskraft engagiert.	<i>„Der Coach war bei den Mitarbeitern und der neuen Führungskraft vor Ort und hat die Dynamik des Teams mit praktischen Tipps unterstützt.“</i>





## Ein Weg mit Hindernissen

Die Maßnahmen stellen einen bunten Mix dar, der jedoch zunächst innerhalb des Unternehmens etabliert werden musste. Dabei ist das Unternehmen auf einige Hindernisse gestoßen: **„Nicht alle Angebote werden auch angenommen. So haben wir zum Beispiel einen Indoorfußballplatz gemietet oder eine Rückenschule mit einer spezialisierten Trainerin angeboten. Die Schwierigkeit bestand jedoch darin, unsere Mitarbeiter für die Aktivitäten zu motivieren“**, erzählt Schaffstein. So können gut gemeinte Maßnahmen den gegenteiligen Effekt erwirken. Der Sinn der Sache besteht selbstverständlich nicht

darin, die Mitarbeiter zu Maßnahmen zu verpflichten, sondern ihnen Wertschätzung sowie einen positiven Anreiz entgegenzubringen. Dabei wird deutlich: Maßnahmen werden je nach Mentalität und Vorlieben der Mitarbeiter sehr unterschiedlich aufgenommen. In einem anderen Unternehmen würde ein Indoorfußballplatz möglicherweise auf große Begeisterung stoßen.

**„Einiges hat nicht funktioniert, aber das ist in Ordnung.“** Katharina Schaffstein

Unternehmen sollten sich immer vor Augen führen, dass es gilt, Verschiedenes auszuprobieren und gemeinsam mit den Mitarbeitern einen optimalen Weg zu finden. Die Unternehmerin Schaffstein ist daher dazu übergegangen, die Mitarbeiter direkt in die Planung von Maßnahmen einzubeziehen und deren Vorstellungen und Wünsche zu erfragen.

## Erfolgsfaktor: Direkter Kontakt

Der Schlüssel des Erfolgs der Maßnahmen scheint also nicht eine Maßnahme an sich zu sein, denn diese sind je nach Unternehmen sehr individuell in ihrer Ausgestaltung. Viel wichtiger ist die Tatsache, dass Katharina Schaffstein mit jedem Mitarbeiter in Kontakt steht, **Bedürfnisse aktiv abfragt** und Stellungnahmen zu bestehenden oder geplanten Angeboten einfordert. **„Der persönliche Kontakt ist besonders wichtig, sonst gehen die Maßnahmen, in die viel Zeit und oft auch Geld investiert wird, an den Mitarbeitern völlig vorbei.“**



© Herber & Petzel Gebäudetechnik GmbH & Co. KG



**Aus meiner Erfahrung funktioniert  
die Rekrutierung am besten,  
wenn Mitarbeiter selbst  
Mitarbeiter werben.**

Katharina Schaffstein

### Kleinbetriebliche Strukturen als Vorteil

Im direkten Kontakt besteht genau der Vorteil, den kleinere Betriebe sich zu Nutze machen können: Jeder kennt jeden. In der Regel sind die jeweiligen Lebensumstände der Mitarbeiter bekannt, Charaktereigenschaften, Präferenzen, persönliche Hintergründe und auch „Macken“ sowie Beeinträchtigungen liegen offen. Dadurch ist vor allem bei kleinbetrieblichen Strukturen automatisch der persönliche Kontakt enger und die Ideen für bedarfsgerechte Maßnahmen liegen näher.

### Mitarbeitergewinnung durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda

Um diese Stärken des Unternehmens auch für die Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften zu nutzen, steht der Betrieb in **Kontakt mit den örtlichen Schulen**, wobei Auszubildende des Unternehmens als „**Azubibotschafter**“ fungieren und vor den Schulklassen über ihre Erfahrungen berichten. Warum jedoch der Fokus auf einen familienfreundlichen Betrieb, der vor allem den Mitarbeitern zugutekommt, auch im Rahmen der Rekrutierung von Fachkräften eine große Rolle spielt: Die sogenannte „**Mund-zu-Mund-Propaganda**“.

Dass sich ein Unternehmen am besten weiterempfehlen lässt, mit dem der Mitarbeiter selbst rundum zufrieden ist, scheint einleuchtend. Aus diesem Grund lohnt sich die Investition in ein familienfreundliches Unternehmen in jeder Hinsicht.





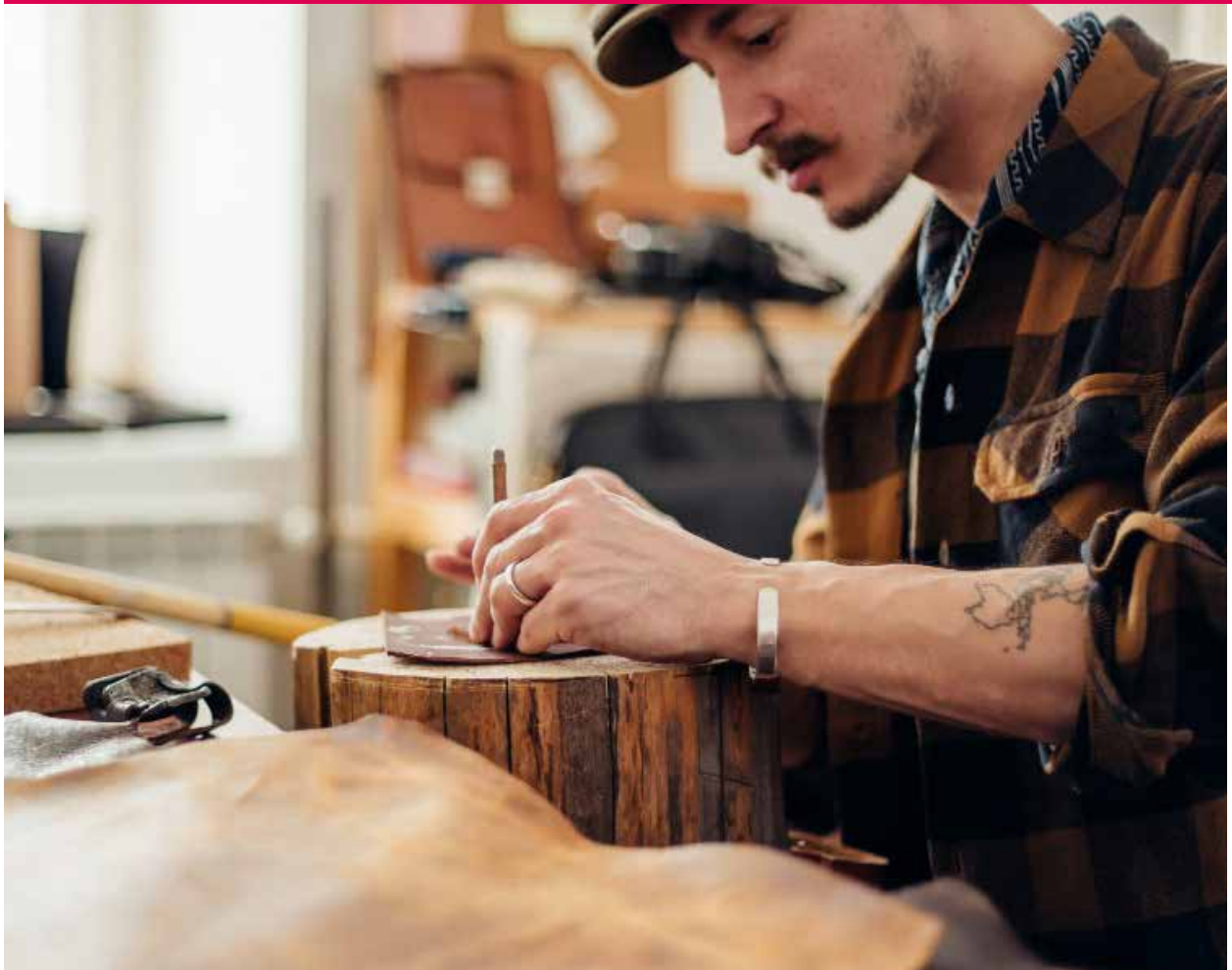
© Herber & Petzel Gebäudetechnik GmbH & Co. KG



## Die Stärken des Handwerks

### Vielfalt der sozialen Herkunft

- Welche Begabung die Menschen auch immer mitbringen: Im Handwerk können alle ihren idealen Beruf finden.
- Das Handwerk eröffnet leistungsstarken jungen Menschen die Chance, in einem unternehmerischen Umfeld zu lernen und zu arbeiten, das ihnen vielfältige Chancen für ihre Karriere eröffnet – bis hin zur Selbstständigkeit.
- Aber auch leistungsschwächeren oder geringer Qualifizierten bietet das Handwerk eine Chance. Viele Betriebe machen im Rahmen von Praktikumsplätzen, Einstiegsqualifikationen sowie differenzierten Ausbildungsmodulen vieles möglich und erleichtern so vielen Jugendlichen die Integration ins Berufsleben.



© UfaBizPhoto / shutterstock.com









# 11

## TREIBER DER ARBEITGEBERAT- TRAKTIVITÄT

Die „Generation Y“

# TREIBER DER ARBEITGEBERAT- TRAKTIVITÄT

## Die „Generation Y“

Die **Generation Y** wurde in Zeiten des **wachsenden Wohlstands** hineingeboren, ist jedoch auch zunehmenden **Unsicherheiten**, wie z. B. Finanzkrisen und Klimakatastrophen ausgesetzt. Bezüglich der Arbeitswelt setzen sie **neue Werte** in den Fokus.

Die Vertreter der Generation Y hegen den Wunsch nach **stabilen sozialen Beziehungen** – die Familie und das engere soziale Umfeld sind hier die wichtigsten Orientierungspunkte – wozu auch der Arbeitgeber gehört. Es ist zu beobachten, dass diese Generation ihrem Privatleben eine bedeutende Rolle zuschreibt, was zu dem Wunsch nach flexibleren Möglichkeiten für die Belange von Freizeit bzw. **Privatleben** führt. Daraus entsteht das Bedürfnis nach **flexiblen Arbeitszeitmodellen**. Zudem wird bei der Generation Y ein höheres **Gesundheitsbewusstsein** gesehen als bei vorherigen Generationen, was die Vermutung nahelegt, dass Angebote des Arbeitgebers zur Erhaltung bzw. Förderung der Gesundheit positiv wahrgenommen werden.

Darüber hinaus handelt es sich – nach der derzeitigen personalwirtschaftlichen Debatte - bei den nach 1985 Geborenen um eine Generation, die sich vor allem durch „**hohe Ansprüche**“ gegenüber dem Arbeitgeber sowie einer hohen **Wechselbereitschaft** auszeichnet. Dies kann bedeuten, dass bei Unzufriedenheit schnell ein neuer Arbeitgeber gesucht wird, oder es wird sich mit einer eigenen Idee selbstständig gemacht.



### Information

Aus zwei Gründen wird hier ein Blick auf die **Generation Y** geworfen:

- Vertreter dieser Generation, die ca. zwischen 1985 und 1999 geboren wurden, werden in den kommenden Jahren auf dem Arbeitsmarkt stark an Bedeutung gewinnen. Im Jahr 2030 sind es fast zwei Drittel der Erwerbstätigen.
- Vertreter der Generation Y reagieren wesentlich intensiver auf den Grad der Arbeitgeberattraktivität als Vertreter vorangegangener Generationen.

Daher wird angenommen, dass es zukünftig eine der vordringlichsten Aufgaben von Unternehmen sein wird, sich systematisch mit der Generation Y auseinanderzusetzen und die Aktivitäten zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität auch auf diese Gruppe hin auszurichten.

Diese Generation ist zudem der Option gegenüber offener, einen **Branchenwechsel** zu durchlaufen und damit eine neue Ausbildung zu beginnen, als dies frühere Generationen waren. So ist die Auffassung des persönlichen Lebenslaufs nach dem Motto „Einmal Maurer, immer Maurer“ bei dieser Generation seltener geworden. Dennoch dominiert bei den Erwartungen an den Arbeitsplatz das Bedürfnis nach Sicherheit.

Waren bis 2010 noch die wirtschaftliche Lage, die steigende Armut sowie die Angst, keinen Arbeits- oder Ausbildungsplatz zu finden, von jungen Menschen schwerpunktmäßig genannte Probleme, so hat sich das Bild seitdem deutlich verändert.

Erwartungen oder das Verhalten der jüngeren Generation sind ein Ergebnis gesellschaftlicher Wandlungsprozesse, neuer Anforderungen und daraus resultierend schulischer und familiärer Erziehung. Die Vertreter dieser Generation sind als ein Produkt der Gesellschaft zu betrachten,

die sie umgibt. Das bedeutet daher nicht, dass die Jugend „immer schlimmer“ wird. Was sich ändert, sind die Motivation, die Werthaltungen und die Erwartungen, an Arbeit – und damit auch an den Arbeitgeber.

## Welche Faktoren der Arbeitgeberattraktivität gelten aufgrund der spezifischen Wertorientierung für die Generation Y und was können Handwerksbetriebe berücksichtigen, um ihre Attraktivität für diese Gruppe zu erhöhen?

Nach Erkenntnissen verschiedener Studien legen Vertreter der Generation Y großen Wert auf folgende Merkmale:

### ☛ Eigenverantwortlichkeit und Unabhängigkeit

Im Handwerksbetrieb: Autonomie, z. B. in einzelnen Arbeits- oder Aufgabenbereichen schaffen. Verstärkt die Möglichkeit geben, selbst Situationen zu bewerten und Entscheidungen zu treffen.

### ☛ Am „ganzen Prozess“ beteiligt sein, kein „kleines Rädchen“ im Getriebe

Im Handwerksbetrieb: Kontakt zum Produkt von der Idee über die Planung bis zur Umsetzung bzw. zum Endprodukt beim Kunden, in diesem Zusammenhang kann projektbezogenes Arbeiten ausgebaut werden.

### ☛ Enge Kontakte

Im Handwerksbetrieb: Direkte Ansprache und „nicht nur eine Nummer sein“, Wahrnehmung als Mensch, nicht nur als Mitarbeiter, damit einhergehend flache Hierarchien, d. h. Strukturen, die eine direkte und unkomplizierte Kommunikation sowie ein Austausch auf Augenhöhe ermöglichen.

### ☛ Wertschätzung

Im Handwerksbetrieb: Direkte Anerkennung von Seiten des Chefs für die geleistete Arbeit, dazu gehören direkte Rückmeldungen und Feedback z. B. auch von Seiten des Kunden, die dann beim Mitarbeiter „ankommen“ sollten.

## ☛ **Kreativität entwickeln**

Im Handwerksbetrieb: Die Bereiche und Möglichkeiten hervorheben, in denen die Beschäftigten etwas Eigenes „erschaffen“ können, z. B. in der Badplanung.

## ☛ **„Sinn“ in der Arbeit sehen**

Im Handwerksbetrieb: Die Frage nach dem Sinn wird zum Merkmal dieser Generation (das „Y“ im Englischen ist ausgesprochen wie „why“ oder „warum“), diese Generation baut auf einen gesell-

schaftlichen Beitrag. Dazu gehört, sich mit dem Unternehmen, für das man arbeitet und dessen Werten zu identifizieren.

Betrachtet man diese Merkmale, fällt auf, dass die Ausgangsbedingungen vor allem im Handwerk oft von Vorteil sind und viele dieser „Erwartungen an den Arbeitgeber“ erfüllt werden können.

☛ siehe hierzu auch Kästen **„Stärken des Handwerks“**



### **Information**

Die jüngere Generation der in den 1980er und 90er-Jahre Geborenen unterscheidet sich in ihren Vorstellungen und Überzeugungen diametral von vorherigen Arbeitsgenerationen der vergangenen Jahrzehnte. Doch möchte Jeder ein Gefühl der Zugehörigkeit am Arbeitsplatz erleben, wertgeschätzt und respektiert werden, sich durch den Einsatz eigener Fähigkeiten entfalten oder auch vertrauenswürdige Führung erfahren. Dies sind **keine generationsbedingten Bedürfnisse**, sondern Grundmenschliche. Zwar fordern Vertreter der Generation Y mitunter z. B. eine flexible Arbeitszeitgestaltung ein, doch ist diese Generation mit diesem Wunsch nicht allein. Man kann sagen, dass die Generation Y am Arbeitsmarkt als „Sprecher“ oder „Botschafter“ fungiert und möglicherweise Bedürfnisse verbalisiert, die auch Vertreter anderer Generationen haben, sich aber offenbar weniger deutlich zu Wort melden.





## Quellen

- Bruch, H., Fischer, J., Färber, J. (2015): Arbeitgeberattraktivität – von innen betrachtet – eine Geschlechter- und Generationenfrage. Universität St. Gallen.
- Einramhof-Florian, H. (2016). Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y. Springer, Wiesbaden.
- Gerda, J., Wählich, B. (Hrsg.) (2004): Wettbewerb um Nachwuchs & Fachkräfte: Generationenübergreifender Dialog für berufliche Orientierung und Entwicklung. Rainer Hampp Verlag, München.
- Holste, J. H. (2012): Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hurrelmann, K.; Albrecht, E. (2016): Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Beltz Verlag, Weinheim Basel.
- Ruthus, J. (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y – Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Springer, Wiesbaden.





## Die Stärken des Handwerks

### Regionale Verankerung

- Das Handwerk ist traditionell fest mit einer Region verbunden. Das macht es zu einer wesentlichen und stabilen Säule der regionalen Wirtschaft. Zugleich ist das Handwerk mit seinen Produkten und Dienstleistungen nah am Kunden – und zwar überall: in Städten und Gemeinden, in Ballungsräumen und auf dem Land. So wird den Menschen einer Region eine bedarfsgerechte Nahversorgung garantiert und ihre Lebensqualität erhöht.
- Das Handwerk repräsentiert das Wissen um regionaltypische Produkte, Verfahren und Techniken.
- Handwerker sind ortsverbunden und regional tätig. Sie laufen nicht weg, wenn es einmal schwierig wird und verlagern nicht ihre Betriebe dorthin, wo es steuerlich günstig ist. Sie haben in den vergangenen Jahren die Wirtschaft in diesem Land stabilisiert und sind in hohem Maß gesellschaftlich und sozial engagiert.





## Unternehmensprofil

<b>Gründung</b>	1928
<b>Unternehmenssitz</b>	Stadtlohn
<b>Betriebsgröße</b>	152 Mitarbeiter, davon 12 Auszubildende

### Tätigkeitsbereiche

- Als europaweit tätiger Generalunternehmer in den Bereichen der Laden-, Gastronomie- und Hoteleinrichtungen liegen die Projektentwicklung, die Auftragsabwicklung und die Projektkoordination bis zur Übergabe in einer Hand.
- Somit übernimmt Tenbrink die Gesamtleitung über diverse Gewerke.

### Internetseite

[www.tenbrink.de](http://www.tenbrink.de)



# 10

## MITARBEITER- ORIENTIERUNG ALS FOKUS





# MITARBEITER- ORIENTIERUNG ALS FOKUS

Die Tenbrink Unternehmensgruppe ist ein erfolgreiches Unternehmen im Bereich der Laden-, Gastronomie- und Hoteleinrichtungen. Das Familienunternehmen wird mittlerweile in der vierten Generation geführt. Der qualitativ sehr hohe Anspruch soll stetig verbessert werden. Um diesen hohen Standard halten und ausbauen zu können, bedarf es jedoch **„fachlich gut qualifizierter und kompetenter Mitarbeiter“**, so Annabell Tenbrink, Geschäftsführerin der Tenbrink Gruppe. Angesichts des zunehmenden Personal- und Fachkräftemangels eine besonders große Herausforderung. Doch das westmünsterländische Unternehmen hat sich für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter gut aufgestellt und sogar eigens eine Stelle für die interne Personalentwicklung geschaffen.

## Der Mitarbeiter im Fokus

Der Lösungsweg, den das Unternehmen für sich gefunden hat, lag daher nah: Eine **mitarbeiterorientierende Ausrichtung** wird verfolgt. Das beinhaltet die



### Der besondere Erfolgsfaktor

Im Jahr 2018 wurde eine Mitarbeiterin eingestellt, die sich ausschließlich und damit konsequent um die Weiterentwicklung der Mitarbeiter kümmert. Gemeinsam mit der Führungsebene fokussiert sie das Ziel, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber stetig voranzubringen. Die Aufgabe der Expertin besteht demnach nicht in der klassischen Personalarbeit, sondern darin, Mitarbeiter zu unterstützen und ihre Entwicklung zu fördern. Sie beachtet dabei die individuellen Bedürfnisse und bringt die Umsetzung in optimaler Weise mit dem Unternehmen in Einklang.

Bereitstellung eines kompetenten Ansprechpartners für die Arbeitnehmer, wodurch die individuellen Bedürfnisse Berücksichtigung finden können. Damit wird klar: Der Mitarbeiter steht im Fokus!

Dass Tenbrink nicht nur Vorreiter ist, was die fachliche Arbeit betrifft, sondern auch in Bezug auf die Mitarbeiterführung, beweist das Unternehmen mit der Zielsetzung, bis 2030 **„Attraktivster Arbeitgeber im Münsterland“** zu sein.

© Tenbrink Gruppe



**Zielsetzung bis 2030:**

**Attraktivster Arbeitgeber im Münsterland**





“**Wir haben Arbeitgeberattraktivität als  
ein langfristiges strategisches  
Unternehmensziel festgeschrieben,  
was uns dazu verpflichtet,  
kontinuierlich daran zu arbeiten.**”

Annabell Tenbrink

Bereits 2014 wurde mit dem **gesamten Team ein Leitbild** ausgearbeitet und eingeführt. Mit seinen Grundprinzipien beschreibt das Unternehmen sich selbst und seine gelebten Werte und formuliert einen Zielzustand – den alle Mitarbeiter mittragen. So wurden nachhaltige unternehmensadäquate Strategien gemeinsam im Team erarbeitet, die authentisch sind und gemeinsam festlegen, wie die Zusammenarbeit aussehen soll. **„Unsere Kunden wollen wir begeistern, was wir nur dann schaffen, wenn unsere Mitarbeiter ihr Bestes geben. Und das tun sie täglich. Als Arbeitgeber haben wir wiederum die Aufgabe, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass unsere Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten können. Wir haben agile Teamstrukturen geschaffen, die jedem Teammitglied Entscheidungsfreiheit und Individualität ermöglichen. Unsere Mitarbeiter bekommen die Gelegenheit, durch ihr Handeln das Unternehmen mitzugestalten. So schaffen wir Vertrauen und fördern die Vielfalt in unserem Team“**, so Annabell Tenbrink.

## Das Miteinander macht den Unterschied

Neben gegenseitiger Wertschätzung sowohl im Kunden- als auch im Mitarbeitersinne, setzt das Unternehmen auf das **Miteinander**. Bei diesem Führungsleitwert wird das **TEAM** großgeschrieben – ein Team zu formen, voneinander zu lernen und Synergien zu schöpfen, schafft eine Werteorientierung für die gesamte Belegschaft. So werden **DISG®-Profile** mit jedem Mitarbeiter erarbeitet und Teams nach den Stärken des Einzelnen definiert. Gemeinsame Ziele, die auf Vertrauen aufgebaut sind, treiben das Team zu Höchstleistungen an. Tenbrink schätzt jeden Mitarbeiter wert und fördert ihn individuell, so wie er es braucht.



### DISG®-Persönlichkeitsmodell

Das DISG®-Persönlichkeitsmodell bietet eine Beschreibung, um das eigene Verhalten sowie die verschiedenen Ausprägungen und Verhaltenstendenzen von Kollegen und Kunden zu verstehen.

Unterschieden werden **vier Profiltypen**:

- **Dominant:** direkt und bestimmt
- **Initiativ:** optimistisch und aufgeschlossen
- **Stetig:** einfühlend und kooperativ
- **Gewissenhaft:** bedacht und korrekt



## Mitarbeiterorientierungsgespräche

Jährlich finden Mitarbeiterorientierungsgespräche statt, die vor allem dazu dienen, dass sich jeder Mitarbeiter in seinem Arbeitsumfeld noch besser entfalten und eine passende Förderung erhalten kann. Die **interne Tenbrink-Academy**, die sämtlichen Mitarbeitern im Jahresverlauf 60 Schulungen zu verschiedenen betrieblichen, fachlichen und überfachlichen Themen bietet, ermöglicht die umfangreiche Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Aus den Mitarbeitergesprächen resultieren zudem **Jahresziele**, sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer, die kontinuierlich verfolgt und nachgehalten werden. So haben sich aus den Jahreszielplanungen bereits zahlreiche Maßnahmen und Angebote ergeben, die das Unternehmen für seine Belegschaft ermöglicht.

## Flexible Arbeitszeitmodelle

Für viele Arbeitnehmer sind flexible Arbeitszeiten ein immer größerer Faktor bei der Zufriedenheit im Job.

Nicht nur vor dem Hintergrund der vielfach diskutierten „**Work-Life-Balance**“ wünschen sich viele Arbeitnehmer bei der Arbeitszeit mitreden zu können. Für Tenbrink spielen hier auch weitere Faktoren eine große Rolle.



### Work-Life-Balance

Work-Life-Balance beschreibt den Zustand, bei dem Berufs- und Privatleben in Einklang, also im Gleichgewicht zueinander stehen.

Das Ziel besteht darin, die persönlichen und privaten Interessen mit dem Arbeitsleben in ein ausgewogenes und gesundes Verhältnis zu bringen. Ein Ungleichgewicht, welches sich meist durch Stress bemerkbar macht, kann zu langfristigen Folgen, wie beispielsweise dem sogenannten Burnout-Syndrom, führen. Um kompetente Mitarbeiter nicht zu überfordern und im Unternehmen halten zu können, sollte es im Sinne eines jeden Unternehmers sein, die Work-Life-Balance zu gewährleisten.



*„Wir als Unternehmen sehen unsere Aufgabe eher darin, unsere Mitarbeiter dahingehend zu unterstützen, dass jeder Einzelne seine zeitlichen Anforderungen die der Alltag mit sich bringt regeln kann. Unsere Mitarbeiter profitieren daher gleich in mehrfacher Weise von unseren flexiblen Arbeitszeitmodellen. Besonders hervorzuheben sind dabei die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der Ausgleich zum stressigen Berufsalltag und allgemein mehr Flexibilität im Alltag, auch in der Freizeit.“*

## Umfangreiches Gesundheitsmanagement

Durch ein umfangreiches Gesundheitsmanagement können sich die Mitarbeiter außerdem gesund und fit halten. Das Unternehmen bietet neben Sportkursen und Check-Ups auch ergonomische Arbeitsplätze, um seine Mitarbeiter auch präventiv zu schützen. Hier wird viel Wert auf die Gesundheit des Einzelnen gelegt. So hat jeder Mitarbeiter einen höhenverstellbaren Schreibtisch sowie einen individuell eingestellten, verstellbaren Stuhl. Und das nicht nur in den Büros - auch in der Produktionsstätte wird auf Ergonomie großen Wert gelegt. So sind Ergonomie-Workshops, **höhenverstellbare Arbeitsplätze** an den



Maschinen bei verschiedenen Arbeitsstationen bereits seit Jahren Bestandteil der Tenbrink Produktionsstätte. Sich wohlfühlen am Arbeitsplatz ist Tenbrinks Devise. Das spiegelt auch das einladende Ambiente der Büros sowie die geschmackvoll eingerichteten Räume wider. Denn auch eine Wohlfühlatmosphäre trägt zur Mitarbeiterzufriedenheit bei.

## Next Generation - Auszubildende und mehr

Auch Auszubildenden kommt bei der Tenbrink Gruppe besondere Aufmerksamkeit zu. Das Unternehmen bildet in der Regel ca. 10 Auszubildende aus. Seinen Nachwuchskräften bietet der Betrieb neben umfangreichem Fachwissen und einschlägiger Praxiserfahrung auch berufsübergreifende Qualifikationen an. Zu einem richtigen Event macht das Unternehmen seine „**Azubitage**“, an denen sich Interessierte über die Ausbildung bei Tenbrink vor Ort informieren können. Des Weiteren erfährt der Nachwuchs besondere maßgeschneiderte Aktivitäten. Z. B. wurde für ein Fotoshooting ein Parcourlauf durch Schlamm organisiert. Ziel war es hier, die Gruppendynamik zu fördern und unter dem Motto „An einem Strang ziehen“ zwischen sich zunächst fremden Menschen eine spezielle Verbindung zu schaffen. Ein weiterer Ansporn für die



### Informationen

Domains, die der Betrieb nutzt, um das gesamte Ausbildungsangebot nach außen zu tragen:

**Homepage:**  
[www.tenbrink.de/ausbildung](http://www.tenbrink.de/ausbildung)

**Facebook:**  
[www.facebook.com/ausbildungbeitenbrink](https://www.facebook.com/ausbildungbeitenbrink)

Azubis bietet die Auslobung „**Azubi des Monats**“. Jeden Monat werden zwei Auszubildende für besonderes Engagement ausgelobt. Diejenigen bekommen für einen Monat ein Auto, das sogenannte „**Azubicar**“, zur freien Verfügung gestellt. Um der jungen Generation mehr Möglichkeiten der Mitgestaltung zu geben wurde zudem die Projektgruppe U28 gegründet. Alle Mitarbeiter unter 28 treffen sich regelmäßig um bestehende Prozesse zu durchleuchten und evtl. neue Lösungswege und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten - gemäß dem Motto „**Kill a stupid rule**“. So konnten bereits Arbeitsschritte optimiert und digitalisiert werden, die den Arbeitsaufwand für die Kollegen erleichtern.



MITTEINANDER

ICH STEHE FÜR  
DAS TEAM  
UND DAS TEAM  
FÜR MICH.

AUSZUG AUS UNSEREM LEITBILD

## Der Mitarbeiter im Mittelpunkt

Annabell Tenbrink zielt mit ihren Aktivitäten auf ein Ziel – Mitarbeiterzufriedenheit. Der Unternehmerin ist mehr als bewusst, dass zu einem attraktiven Betrieb und einer langfristigen Bindung nicht nur fachliche oder finanzielle Gründe zählen. Hier stehen die Mitarbeiter und ihre individuelle Lebenssituation im Mittelpunkt. Zur Unterstützung der Arbeitnehmer wurde sogar eine Kinderbetreuung in den Sommerferien eingeführt. **„Das Interesse und Engagement des Unternehmens sollte den Mitarbeitern als Person zukommen. Wenn sie Unterstützung erhalten, die sich auch positiv auf ihr privates Umfeld auswirkt, ist dies eine aufrichtige Wertschätzung. Die Mitarbeiter sind zufrieden, was wiederum zu einer langfristigen, emotionalen Bindung an das Unternehmen führt“**, so Annabell Tenbrink.

## Wirkung der Maßnahmen

Die Maßnahmen führen dazu, dass die Mitarbeiter mit Spaß und Freude an ihre Arbeit gehen und das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen. So ist die Quote der Mitarbeiter, die Mitarbeiter werben, sehr hoch. Und die sogenannte „Mund-zu-Mund-Propaganda“ zeigt ihre Wirkung.

## Arbeitgeberattraktivität als Daueraufgabe

**„Wer denkt, dass das Ziel ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, jemals vollständig erreicht sein wird, der irrt“**, stellt Annabell Tenbrink fest. Es gilt stetig an dem Prozess zu arbeiten, um in der Mitarbeiterführung sowie Personalentwicklung erfolgreich zu sein. Eines steht jedoch fest: Wer sich wertgeschätzt fühlt, bleibt dem Unternehmen als Fachkraft erhalten.



### Drei Tipps von ...

#### ANNABELL TENBRINK

1. „Man muss sich der Tatsache bewusst sein, dass „attraktiver Arbeitgeber“ eine Aufgabe ist, die nie abgeschlossen ist. Das heißt, es steckt ein kontinuierlicher Prozess dahinter, an dem es ständig zu arbeiten gilt.“

2. „Unternehmen sollten die Faktoren kennen, die für eine Abwanderung der Mitarbeiter verantwortlich sind. Verlässt ein Beschäftigter das Unternehmen, so sollten die Gründe dafür genau eruiert werden. Nur so kann an den Ursachen gearbeitet und verhindert werden, dass Schwachstellen der Auslöser sind, die zuvor unentdeckt blieben. Dadurch wird die Gelegenheit und damit die Chance zur Verbesserung geboten.“

3. „Seitens des Unternehmens sollten ausschließlich Maßnahmen angestoßen werden, die tatsächlich realisiert werden können. Es gilt, authentisch hinter der Umsetzung zu stehen. So bringt es beispielsweise nichts, Mitarbeiterbefragungen durchzuführen, wenn sich anschließend nicht mit den Ergebnissen auseinandergesetzt wird. Der Prozess sollte zu neuen Erkenntnissen führen, welche an die Mitarbeiter zurückgespiegelt werden, samt Maßnahmen, die sich daraus ableiten lassen. Dies ist eine Sache der gegenseitigen Wertschätzung.“



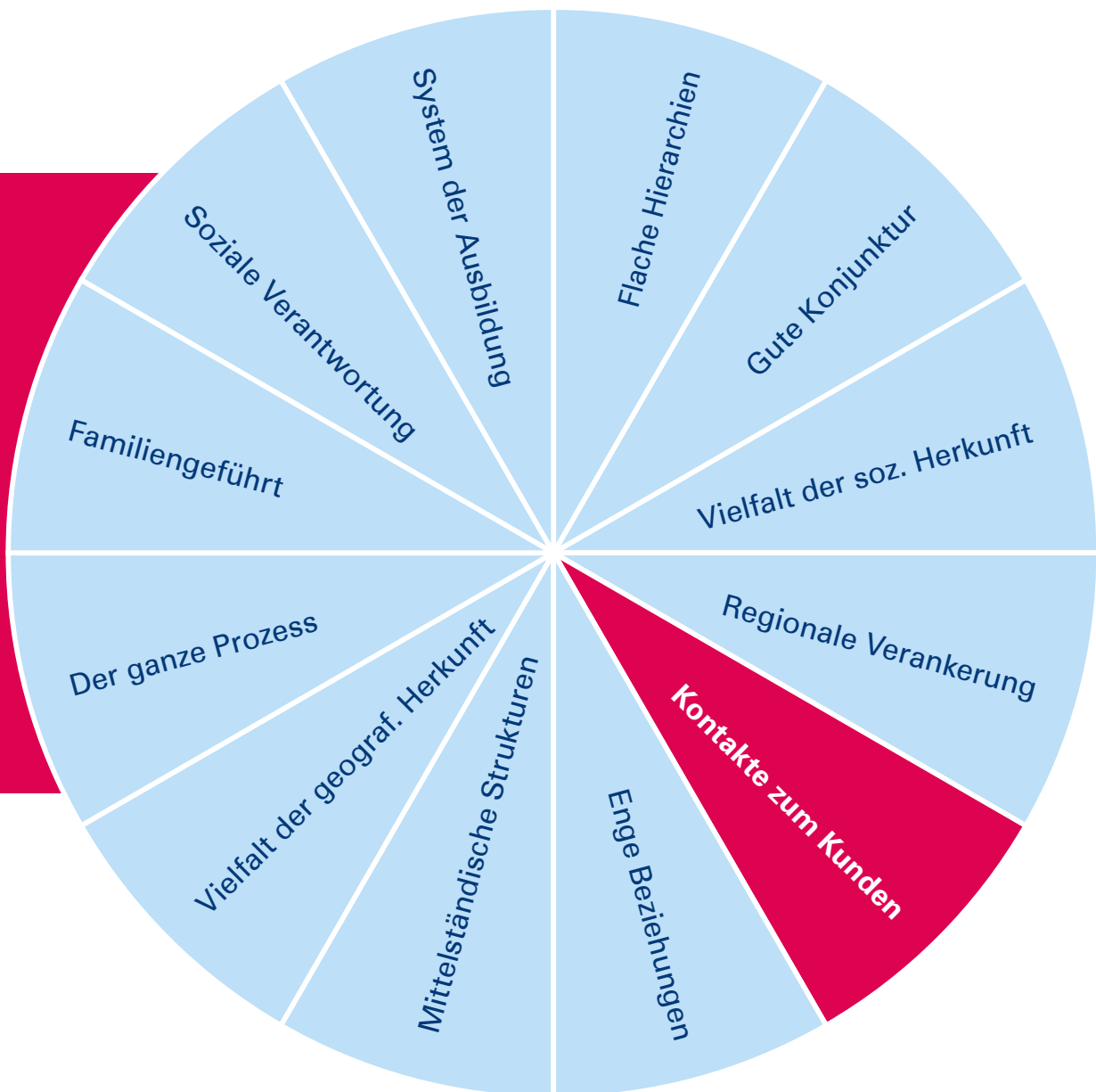


## Die Stärken des Handwerks

### Kontakte zum Kunden

- Das Handwerk bietet für seine Kunden individuelle Lösungen. Diese werden oft im engen Austausch mit dem Kunden in einem gemeinsamen kreativen Prozess entwickelt. Diese Individualität unterscheidet das Handwerk von anderen Wirtschaftsbereichen.
- Die täglich wechselnden Herausforderungen und der direkte Kontakt zum Kunden fördern den Erfindergeist und bringen zahlreiche Innovationen in Handwerksbetrieben hervor.
- Auch die Beschäftigten eines Handwerksbetriebs haben in der Regel enge Kontakte zu „ihren“ Kunden und sind erster Ansprechpartner im Betrieb. Gleichzeitig nehmen die Mitarbeiter beim Kunden vor Ort neue Ideen für mögliche Weiterentwicklungen auf und haben dadurch eine wichtige Expertenfunktion im Unternehmen.







## Unternehmensprofil

<b>Gründung</b>	1754 durch Georgis Strotmann
<b>Unternehmenssitz</b>	Hörstel-Dreierwalde
<b>Betriebsgröße</b>	55 Mitarbeiter, davon 6 Auszubildende

### Tätigkeitsbereiche

- Spezialist für Tischlerarbeiten in Kombination mit Planungsleistung. Schwerpunkt sind Arbeiten im hochwertigen Innenausbau sowie dem exklusiven Yachtinnenausbau.
- „Alles aus einer Hand“: Konzeption, Entwurf, Planung, Koordination, Fertigung und Montage von Möbeln, Fenstern, Türen und Treppen sowie Trockenbau. Das Unternehmen koordiniert die Arbeit über weitere Gewerke z. B. Maler-, Elektrik- oder Sanitärarbeiten.

### Internetseite

[www.strotmann-innenausbau.de](http://www.strotmann-innenausbau.de)



**GESUNDES ARBEITEN  
ALS HEBEL DER  
ARBEITGEBER-  
ATTRAKTIVITÄT**



# GESUNDES ARBEITEN ALS HEBEL DER ARBEITGEBER- ATTRAKTIVITÄT

## Ein Erfolgsfaktor der Arbeitgeberattraktivität: Gesundheit

*„Jeder Erwerbstätige arbeitet am liebsten für ein Unternehmen, das positiv wahrgenommen wird. Derzeit suchen sich die Beschäftigten ihre Arbeitgeber aus, nicht umgekehrt. Daher ist die Aussen-**darstellung** unseres Unternehmens **extrem wichtig**“,* so der Unternehmer Christoph Strotmann, selbst gelernter Tischler und Innenarchitekt. Dabei verfolgt der Unternehmer die Strategie, bewusst und ganz **gezielt Anreize** zu setzen. *„**Aber nicht nur nach außen, um potenzielle Bewerber anzusprechen, sondern auch nach innen, um unsere vorhandenen Fachkräfte zu halten.**“*

Der Weg, den das Unternehmen dabei eingeschlagen hat, setzt seinen Fokus auf eine **gesunde Arbeitsgestaltung**. Was erst einmal nach Vorschrift und Regelerfüllung klingt, stellt gut umgesetzt ein äußerst wirksames Instrument dar. Mitarbeiter sind motivierter, zufriedener und, damit einhergehend, auch produktiver.

*„**Gesunde Arbeitsbedingungen steigern die Arbeitsmotivation und die Attraktivität eines Betriebes.**“* so Christoph Strotmann. Die Betonung der sicheren und gesunden Arbeit geschah radikal: *„**Im Jahr 2010 machte das Unternehmen eine entscheidende Phase durch: Es mussten viele technische***



© Strotmann Innenausbau GmbH

***Veränderungen und damit einhergehend Neuerungen in unseren Tätigkeiten umgesetzt werden. Dabei sind auch die Mitarbeiter an ihre Grenzen gekommen**“,* erinnert sich Strotmann. Komplexe Projekte und Aufträge, die mit immer höheren Anforderungen an Personal, Organisation und Planung einhergingen, mussten bewältigt werden. *„**Durch Gespräche und viele Informationen haben wir dann diesen neuen Fokus gefunden und gemerkt, dass die Mitarbeitergesundheit einen zentralen Stellenwert bekommen muss.**“* Strotmann hatte den dringenden Wunsch, seine kompetenten Fachkräfte, die unternehmerisch denken und über eine hohe



**Zufriedene Mitarbeiter  
empfehlen ihren Arbeitgeber weiter  
und spüren: Das Unternehmen  
investiert in mich.**

Christoph Strotmann

Eigenverantwortung verfügen, verstärkt an das Unternehmen zu binden. Daher lag es ihm nicht fern, entsprechend zu investieren und das Thema „gesunde Arbeitsbedingungen“ zu fördern.

Aufgrund der daraus resultierenden positiven Mund-zu-Mund-Propaganda mangelt es dem Unternehmen nicht an Bewerbungen für seine Ausbildungsstellen. Auch die Fach- und Führungspositionen konnten bislang gut besetzt werden.

### Mix aus praktischen Lösungen

Gesundheit bei der Arbeit ist gerade für Handwerksbetriebe ein wichtiger Faktor. Doch meist können sich die kleinen Betriebe – im Gegensatz zu Großunternehmen – kein hochprofessionelles Gesundheitsmanagement leisten. **„Wir können nicht für jedes noch so wichtige Thema eine eigene Abteilung erschaffen“**, und damit ist der Unternehmer Strotmann nicht alleine. Doch welche Möglichkeiten bestehen, um mit bereits verfügbaren Bordmitteln Erfolge zu verzeichnen? Gesundheit in Kleinbetrieben in das tägliche Arbeiten zu integrieren ist nicht immer einfach. Es sind praktische Lösungen gefragt, die zu den zeitlichen und finanziellen Ressourcen des Betriebs passen. Dabei muss es sich nicht um großangelegte Maßnahmenbündel handeln – der Mix macht den Unterschied. Der Unternehmer Strotmann

setzt also auf eine bunte Mischung verschiedener Angebote, so dass jeder Mitarbeiter den für ihn größtmöglichen Nutzen daraus ziehen kann.



### Drei Gründe für ...

#### GESUNDHEIT & ARBEITSSICHERHEIT

1. **Krankheitsbedingte Ausfälle** treffen Handwerksbetriebe durch ihre kleinbetriebliche Struktur besonders hart. Bei einem durchschnittlichen Bestand von sechs Beschäftigten führt jeder Ausfall dazu, dass die Arbeitskraft des Betriebs um über 20 Prozent sinkt. Daher hängt der Erfolg von der **Leistungsfähigkeit** des gesamten Teams ab, was voraussetzt, die begrenzt verfügbaren Ressourcen optimal zu nutzen und Verluste zu minimieren.

2. Nach aktuellen Studien kann **nicht einmal jede dritte Fachkraft** zwischen 55 und 65 Jahren ihrer Tätigkeit **bis zum regulären Rentenalter** nachgehen. Grund sind die meist körperlich anstrengenden Tätigkeiten, vor allem im Ausbau- und Bauhauptgewerk.

3. Der demografische Wandel führt zu weniger Nachwuchs und damit insgesamt zu einer Reduktion der Erwerbspersonen. Gleichzeitig altert die Belegschaft. Daher muss die **Arbeitsfähigkeit einer älter werdenden Belegschaft** gefördert werden.

Diese Faktoren werden nicht getrennt voneinander betrachtet, sondern verstärken sich gegenseitig und führen in Kombination zu einem immer weiter absinkenden Fachkräftepotenzial. Somit wird der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zum Schlüssel für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebs und ist zentraler Faktor attraktiver Betriebe.



### Quellen

Jahn, F., Ulbricht, S. (2010): „Mein nächster Beruf“ – Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer, IGA-Report 17, Teil 2: Modellprojekt im Straßen- und Tiefbau.

Ritter, A., Schulte, A. (2010): Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in Handwerksbetrieben: Skizze des aktuellen Standes. In: Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.) (2010): Nutzenoptimierter und kostenreduzierter Arbeitsschutz mit integrierter Gesundheitsförderung. Rainer Hampp Verlag, München und Mehring, S. 9-15.

## Umsetzung einer gesunden Arbeitsgestaltung

Maßnahme	Beschreibung
<b>Klimatisierte Büroräume</b>	<p>Angesichts der immer heißer werdenden Sommermonate, kombiniert mit der Wärmeerzeugung durch elektronisches Inventar, kann die konzentrierte Arbeit im Büro schnell zu einer körperlichen Belastung werden. Aus diesem Grund sind klimatisierte Büroräume eine sehr effektive Maßnahme, die zu einer unmittelbaren Entlastung der Arbeitnehmer führt.</p> <p>In den Produktionshallen wurden Ventilatoren verbaut und Belüftungskonzepte entwickelt, um auch die Fertigungshallen an die veränderten Klimabedingungen anzupassen.</p>
<b>Obsttag für alle Beschäftigten</b>	<p>Im Unternehmen wird eine Obstschale nicht nur zur Außendarstellung im Empfangsbereich platziert, sondern es wurde ein fester Tag je Woche auserkoren, an dem alle Beschäftigten mit frischen Früchten versorgt werden. Das liefert einen Beitrag zu gesünderer Ernährung und es konnte ein Ritual geschaffen werden, auf das sich die Arbeitnehmer bereits am Morgen freuen.</p>
<b>Regelmäßige „Gesundheitstermine“: Krankenkasse vor Ort</b>	<p>Eine Gesundheitsfachkraft der Krankenkasse besucht den Betrieb vor Ort. Die kostenlosen Termine werden von den Arbeitnehmern gerne angenommen. Dafür wird der Pausenraum entsprechend hergerichtet und Platz für verschiedene Angebote, wie beispielsweise das Faszientraining, geschaffen. <b>„Das kommt nicht nur bei unseren Tischlern gut an, sondern auch bei den Bürokräften“</b>, so Christoph Strotmann. Außerdem wird regelmäßig eine Aktive Pause angeboten, in der Ausgleichs- sowie Entspannungsübungen durchgeführt werden.</p>
<b>Hervorragende Arbeitsplätze</b>	<p>Jeder Arbeitsplatz ist ergonomisch. Das bedeutet, dass er zum einen auf die jeweilige Tätigkeit, die ausgeübt wird, aber auch auf die speziellen körperlichen Bedürfnisse des Mitarbeiters abgestimmt ist. So sind beispielsweise die Höhen der Flächen einstellbar. Darüber hinaus haben die Arbeitsräume alle Tageslicht, akustische Decken und dank moderner Absauganlagen herrscht – trotz hohem Staubaufkommen – ein gutes Raumklima.</p>
<b>Sport für Mitarbeiter von Mitarbeitern</b>	<p>Eine Gruppe, die sich aus festen und auch wechselnden Mitgliedern zusammensetzt, bringt ein vielfältiges Sportprogramm in das Unternehmen ein. Verschiedene Kollegen organisieren beispielsweise Spinning oder sonstiges Ausdauertraining für die Kollegen. So wird auch ein Team für die jährliche Teilnahme am lokalen Firmenlauf trainiert.</p>

**Den Erfolg der Maßnahmen** //

**messen wir an dem Eindruck,**

**dass unsere Mitarbeiter zufrieden sind.**

**Das spiegelt sich auch in der Qualität**

**unserer Arbeit wider. Ein Denkfehler besteht oft**

**darin, Maßnahmen nur für ältere Mitarbeiter,**

**die bereits gesundheitliche Einschränkungen**

**hinnehmen müssen, anzubieten.**

**Beim Thema Gesundheit müssen jedoch**

**alle Altersgruppen einbezogen werden,**

**auch die Jüngeren, die noch viele**

**Jahre vor sich haben.“** //

Christoph Strotmann

<p><b>Ruheraum</b></p>	<p><i>„Im Pausenraum finden Mitarbeiter, die sich eine Pause vom Trubel gönnen wollen, ihren Rückzugsort. Damit ist jedem ein Moment der Stille und die Möglichkeit zur Erholung zwischendurch gegönnt“,</i> berichtet Strotmann.</p>
<p><b>Arbeitsgruppe und vertiefte Mitarbeitergespräche</b></p>	<p>Ein unverzichtbarer Leitgedanke für Christoph Strotmann: Den Mitarbeitern zuhören, ihnen ein offenes Ohr schenken. Das führt dazu, dass der individuelle Bedarf der Mitarbeiter erkannt wird und ein Einblick in die Themen, die die Mitarbeiter bewegen, geschaffen werden kann. Es handelt sich dabei jedoch nicht um standardmäßige Mitarbeitergespräche. Über den Zeitraum von einem Jahr wird in dreimonatigen Rhythmus ein Gespräch mit einer gemischten Gruppe von Beschäftigten geführt. Nach einem Jahr wechseln die Gruppen. Dadurch hat sich die sogenannte „Arbeitsgruppe Betriebsorga“ entwickelt. Die Gruppen leisten einen wichtigen Beitrag zur offenen Kommunikation und schaffen die Möglichkeit, auch Angebote für die psychische Gesundheit zu liefern.</p> <p>Arbeitnehmer, deren mentale und physische Fitness gefördert wird, zeigen ein höheres Engagement im Unternehmen, während die Zahlen der Fluktuation und des Krankenstands sinken.</p>



## Konkrete Umsetzung und Vorgehensweise im Unternehmen

Das große Angebot an Maßnahmen, das die Strotmann Innenausbau GmbH heute vorweisen kann, hat sich über einen längeren Zeitraum entwickelt. Im Laufe der Zeit ist das Unternehmen jedoch über verschiedene Probleme gestolpert. So hat beispielsweise das Lauftraining, welches Strotmann ins Leben rufen wollte, anfangs keinen Anklang gefunden. Das lehrt, dass zunächst **verschiedene Möglichkeiten ausprobiert** werden müssen und diese ggf. auch Anlaufzeit benötigen.

Damit die Umsetzung funktioniert, nutzt das Unternehmen ein kleinbetriebliches Charakteristikum als strategischen Vorteil: Eine kleinere Betriebsgröße ermöglicht mehr Flexibilität und ein Denken, das nicht nur in Abteilungen stattfindet, sondern das Unternehmen als Ganzes betrachtet. Gleichzeitig ist die persönliche Nähe deutlich größer als in Großunternehmen. Durch die

schlanken Hierarchien können die Mitarbeiter selbst Entscheidungen treffen und umsetzen. *„In kleinen Teams sind flache Hierarchien, direkte Kommunikation und Beteiligung selbstverständlich. Somit werden schnell neue Ideen und Vorschläge generiert. Zum Beispiel wird die jährliche Firmenveranstaltung von den Mitarbeitern selbst organisiert“*, so Strotmann.

Mit seinem Mix aus Schritt für Schritt zusammengestellten Maßnahmen zeigt der Betrieb seinen Mitarbeitern: *„Ihr seid mir wichtig, wir investieren in Euch“*.



## Information

### Was hinter dem Erfolgsfaktor „Gesundheit“ steckt

Um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, müssen möglichst konkrete Anreize in Aussicht gestellt werden. Umfragen zeigen, dass es jungen und älteren Beschäftigten dabei nicht in erster Linie um materielle Vorteile geht, sondern um die Befriedigung immaterieller Motive, wie z. B. „Gestaltungsmöglichkeiten“ oder ein „gutes Betriebsklima“. Die Betonung der Gesundheit der Mitarbeiter setzt genau an diesen Faktoren an. Die beschriebenen Maßnahmen bieten den Mitarbeitern zudem Möglichkeiten der Gestaltung und verbessern die Gruppendynamik. Darüber hinaus wird ein Beitrag geleistet, dass Mitarbeiter möglichst lange gut und gesund arbeiten können. Daher gilt Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als Stellschraube von Arbeitgeberattraktivität.

Einer Untersuchung zufolge gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens und einzelnen Gesundheitsprogrammen, die dort umgesetzt werden. Auffällig ist, dass Faktoren der Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit vor allem von Nicht-Akademikern besonders hoch priorisiert werden. Demnach ist es vielen Mitarbeitern wichtig, dass ihr Arbeitgeber diese anbietet. Der Fokus auf die Gesundheit besagt gleichzeitig, dass der Fokus auf dem Mitarbeiter liegt. Daher bringt der Aspekt positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung mit sich. Wer Maßnahmen des Gesundheitsmanagements anbietet, versichert zugleich, dass es im Unternehmen nicht ausschließlich um Umsatz und Profit geht, was oftmals auf dem Rücken von „Humankapital“ erwirtschaftet wird.

## Quellen

Felfe J., Wombacher J. (2016): Mitarbeiterbindung und Gesundheit. In: Badura B., Ducki A., Schröder H., Klose J., Meyer M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen. Springer, Berlin, Heidelberg.

Meine Stadt (Hrsg.) (2017): Employer Branding Studie 2017. Pilotstudie unter Fachkräften mit Berufsausbildung. [https://unternehmen.meinestadt.de/studien/Whitepaper\\_Employer\\_Branding\\_Studie.pdf](https://unternehmen.meinestadt.de/studien/Whitepaper_Employer_Branding_Studie.pdf) (22.04.2020).

Meißelken, I. (2014): Die Bedeutung des Themas Gesundheit bei der unternehmensstrategischen Maßnahme des Employer Brandings. Hochschule für angewandte Wissenschaften, Hamburg.





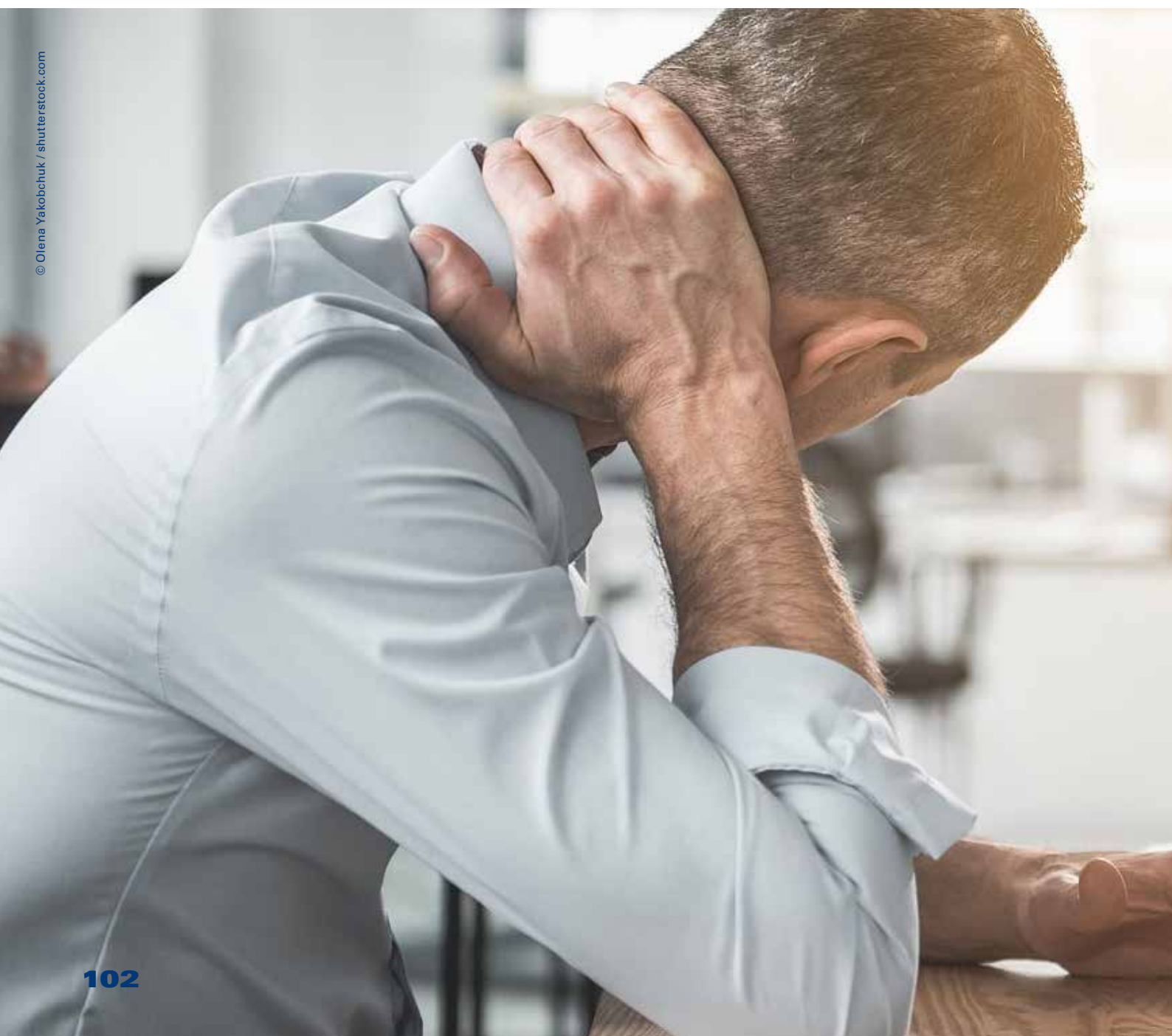


## Die Stärken des Handwerks

### Enge persönliche Beziehungen

- Der direkte Kontakt zum Meister begründet eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb. Ihre Teamfähigkeit und ihre Motivation zu verantwortungsbewusster Arbeit werden gestärkt.
- Dazu gehört eine Unternehmenskultur, die Mitarbeiter umfassend einbindet. Hierin liegt eine der Ursachen für die hohe Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten gegenüber anderen Wirtschaftsbereichen.
- Neben den Beziehungen der Mitarbeiter untereinander zeichnet sich auch die Beziehung zu den Kunden durch persönliche Nähe aus.





# 14

## **ARBEITGEBER- ATTRAKTIVITÄT IM HANDWERK**

Welche Bedeutung hat das Betriebliche  
Gesundheitsmanagement (BGM)?

# ARBEITGEBER- ATTRAKTIVITÄT IM HANDWERK

Welche Bedeutung hat das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)?

## Was ist unter dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement zu verstehen?

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) ist ein strukturierter, systematischer und ganzheitlicher Prozess. Durch die Integration von betrieblichen Prozessen und Strukturen wird sowohl die Arbeit, die Organisation der Arbeit als auch das Verhalten am Arbeitsplatz gesundheitsförderlich gestaltet. Bei diesem Prozess werden alle Personengruppen der Organisation miteinbezogen. Deshalb ist das BGM auch ein gutes Instrument zur Partizipation der Beschäftigten.

## Welche Wirkungen hat das BGM im Betrieb?

Neben der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten hat BGM noch eine weitere, wichtige positive Wirkung – BGM kann als Stellschraube von Arbeitgeberattraktivität verstanden werden. Viele Studien zeigen, dass BGM ein wichtiger Grund ist, bei einem Unternehmen zu arbeiten. Die Bindung der Beschäftigten an den Arbeitgeber in Unternehmen mit BGM ist signifikant höher als in Unternehmen, die kein BGM haben.

## Wie können Handwerksbetriebe durch Maßnahmen des BGM ihre Arbeitgeberattraktivität steigern?

Die Arbeitgeberattraktivität als Anziehungskraft für potenzielle Bewerber und als Mitarbeiterbindungskraft kann vor allem durch ein attraktives Arbeitsumfeld, Gestaltungsmöglichkeiten, gute Arbeitsorganisation, eine offene Kommunikation, ein gutes Betriebsklima und wertschätzende Mitarbeiterführung gesteigert werden. Genau dafür kann ein systematisches BGM wesentliche Ansatzpunkte liefern.

## Wie kann hier konkret vorgegangen werden?

Die Gesundheitsmanager der IKK classic haben im Rahmen ihres BGM-Angebotes mit vielen Handwerksbetrieben effektive Maßnahmen zur Gesundheitsförderung entwickelt und erfolgreich umgesetzt. Neben den Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und der Organisation der Arbeit gehören auch Angebote zur Verbesserung des gesundheitsförderlichen Verhaltens zum BGM. Es können Trainings u. a. zur Reduktion von körperlichen Belastungen und zur Förderung der körperlichen Aktivität; zur Stressbewältigung und Ressourcenstärkung und zur gesundheitsgerechten Ernährung in den Betrieben für alle Beschäftigten kostenfrei von der IKK classic angeboten werden. Ein Feedback eines Beschäftigten über Trainings:



**In den Trainings wird  
auch das Teamwork gestärkt.**

**Das fand ich super.**

**Das festigt den Zusammenhalt im**

**Betrieb. Ich find's klasse, auch  
mal Leute lachen zu sehen, die normal  
eher zurückhaltend sind.**

Teilnehmer eines Trainings

### Beispiel eines Dachdeckerbetriebes zum Thema Gute Arbeitsorganisation:

Bei einem Dachdeckermeister hat die Dokumentation der Arbeit auf der Baustelle früher für viel Stress gesorgt. Deshalb haben die Mitarbeiter eine Verwaltungssoftware in Kombination mit Tablet-PCs getestet. Seitdem hat jede Kolonne einen Tablet-PC mit UMTS-Karte, über die sie die Tagesplanung und alle Informationen eigenständig abrufen. Bei Unklarheiten kann beim Chef nachgefragt und fehlende Informationen können sofort zur Baustelle gemailt werden. Die Kolonnen erfassen ihre Arbeitszeiten über das System und müssen keine Stundenzettel mehr abgeben. Die gesamte Dokumentation der Baustelle inklusive Fotos erfolgt direkt vor Ort. Eine Wetter-App hilft bei der Planung. Auch das Büro hat alle Informationen auftragsbezogen direkt zur Verfügung.

#### ☛ Was bringt's?

**„Wir haben deutlich weniger Stress – bei der morgendlichen Arbeitseinteilung, mit der Abgabe der Stundenzettel, mit fehlenden Infos oder mit Zeitverzögerungen auf der Baustelle und im Büro.“**



#### Information

Katja Keller-Landvogt ist Referentin für Forschung und Entwicklung in der Betrieblichen Gesundheitsförderung bei der IKK classic. Sie entwickelt und erprobt neue Angebote für Handwerksbetriebe. Hier stellt sie dar, wie die Attraktivität von Handwerksbetrieben sich durch den Aspekt Gesundheit erhöhen kann und zeigt Möglichkeiten und Angebote auf.



© IKK classic

### Beispiel einer Schreinerei zum Thema Offene Kommunikation und Gutes Betriebsklima:



Aufgrund des Wachstums erlebten die Mitarbeiter einer Schreinerei den Verlust des Zusammenhalts untereinander, es bildeten sich Gruppen heraus. Vor einigen Jahren wurde auf Wunsch der Mitarbeiter ein monatlicher Feierabendtreff eingeführt. Der Feierabendtreff ist eine Kombination von internen Themen der Geschäftsführung und Austausch untereinander. Essen und Trinken werden von der Geschäftsführung organisiert und bezahlt. Der Termin wird zum Teil auch genutzt, um einen runden Geburtstag, eine Geburt oder einen Einstand zu feiern.

#### ☛ Was bringt's?

**„Man hat einfach mal Zeit, über Themen zu sprechen, die im Alltag untergehen. Die Gemeinschaft und der Zusammenhalt untereinander werden sehr gefördert.“**

### Beispiel eines Dachdeckerbetriebes zum Thema Kulturelle Vielfalt und Gutes Betriebsklima:

Die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der Mitarbeiter stellten den Dachdeckermeister vor Herausforderungen. Durch die Andersartigkeit der verschiedenen Kulturen gab es Unsicherheiten und teilweise Vorbehalte im Umgang miteinander. Das Zusammenwachsen zu einem Team wurde deshalb bewusst gefördert. Zur regelmäßigen Mitarbeiterbesprechung bringen die Mitarbeiter ab und zu traditionelles Essen von zu Hause mit. Dadurch können die verschiedenen Kulturen gemeinsam über das Essen erlebt werden. Die Weihnachtsfeiern werden abwechselnd in Restaurants der verschiedenen Kulturen der Belegschaft gefeiert.

#### ☛ Was bringt's?

*„Interesse und Verständnis füreinander und eine gute Zusammenarbeit durch das gemeinsame Erleben der Kulturen.“*

### Beispiel eines Autohauses zum Thema Wertschätzende Mitarbeiterführung:

Der Geschäftsführer von einem Autozentrum und seine Führungskräfte lernten in einem Seminar der IKK classic zum gesunden Führen etwas über das wertschätzende Feedback. Im Anschluss haben sie das Thema gemeinsam aufgearbeitet und Maßnahmen dazu entwickelt. Seitdem führen sie mit allen

Mitarbeitern einmal jährlich ein strukturiertes Gespräch. Dafür wurden ein Leitfaden und ein Vorbereitungsbogen entwickelt. Um das alltägliche Feedback kümmert sich jede Führungskraft selbst, die Erfahrungen damit werden in den Besprechungen thematisiert. Das Seminar zum Thema „Gesunde Führung“ wird nun jährlich mit der IKK classic fortgeführt.

#### ☛ Was bringt's?

*„Die Beschäftigten freuen sich über Feedback, sind motivierter und geben die erfahrene Wertschätzung zurück.“*

### Welche Erfahrungen machen Sie zum BGM insbesondere mit kleinen Handwerksbetrieben?

Kleinere und mittlere Unternehmen haben in der Wahrnehmung von Bewerbern oft das Nachsehen. Deshalb sollten gerade sie an den Stellschrauben drehen, die sie zur Verfügung haben. Und BGM gehört auf jeden Fall dazu. Gerade in kleineren Handwerksbetrieben lässt sich ein effektives und erfolgreiches BGM leichter umsetzen. Denn es ist einfacher, alle Beschäftigten zu beteiligen und einzubeziehen. Die meist familiäre Struktur und die flachen Hierarchien ermöglichen eine unkomplizierte Umsetzung der Maßnahmen und Interventionen.

## Sie haben jahrelange Erfahrung auf dem Gebiet der Gesundheit in Handwerksbetrieben. Welches Fazit ziehen Sie?

Als Fazit aus meiner Erfahrung kann ich sagen, BGM fördert nicht nur die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Es macht Spaß und die Beschäftigten merken, dass sie dem Arbeitgeber wichtig sind und er sich um sie kümmert. Nach einer Studie erwartet die Mehrheit von Erwerbstätigen u. a. von attraktiver Arbeit Schutz und Förderung der Gesundheit. Machen Sie Ihren Betrieb attraktiv durch BGM mit Unterstützung durch die IKK classic, denn wir sind die Experten für BGM im Handwerk.

**Alle Beispiele wurden im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der IKK classic mit den Betrieben erarbeitet. Lassen Sie sich von uns unterstützen. Finden Sie Ihren zuständigen Gesundheitsmanager unter:**

[www.ikk-classic.de/fk/sf/kontakt/gesundheitsmanager](http://www.ikk-classic.de/fk/sf/kontakt/gesundheitsmanager)



### Quellen

- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., Meyer, M. (Hrsg.) (2016): Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Felfe J., Wombacher J. (2016): Mitarbeiterbindung und Gesundheit. In: Badura B., Ducki A., Schröder H., Klose J., Meyer M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 241 – 256.
- Gansser, O., Linke, M. (2013): Betriebliches Gesundheitsmanagement in Deutschland 2013 – Stand der Dinge: Ergebnisdiagramme. FOM Hochschule für Oekonomie & Management, München.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen. INQA-Bericht Nr. 19. [https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-19-was-ist-gute-arbeit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-19-was-ist-gute-arbeit.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (22.04.2020).



## Die Stärken des Handwerks

### Mittelständische Strukturen

- Prägend hierfür sind überschaubare Wirtschaftseinheiten sowie die vorwiegend inhabergeführten Unternehmen. Durch diese kann das Unternehmen insgesamt flexibler agieren und ist so anpassungsfähiger gegenüber Marktschwankungen oder dem Einsatz neuer Technologien.
- Der persönliche Austausch zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten ermöglicht, dass sämtliche betriebliche Maßnahmen (wie z. B. Arbeitszeiten, Baustellenplanung, Arbeitsplatzeinrichtung) individuell, flexibel und informell an die Situation der Beschäftigten angepasst werden können.
- Die Unternehmer bzw. Inhaber wollen ihren Betrieb in der Regel langfristig, über viele Generationen hinaus sichern. Damit geht einher, dass die Betriebe einen qualifizierten Stamm von Mitarbeitern aufbauen und pflegen.
- So finden Entlassungen im Handwerk auf einem ganz anderen Niveau als in der Industrie statt und der Anteil langjähriger Mitarbeiter ist im Handwerk höher als in anderen Bereichen. Der Handwerker weiß, dass der wirtschaftliche Erfolg in besonderer Weise von den Qualifikationen, den Erfahrungen und dem Know-how der Mitarbeiter abhängt.



© Tyler Olson / shutterstock.com







## Unternehmensprofil

<b>Gründung</b>	1980
<b>Unternehmenssitz</b>	Ulm
<b>Betriebsgröße</b>	15 Mitarbeiter

### Tätigkeitsbereiche

- Zertifizierter Aufzugsspezialist.
- Modernisierung und Umbau von Aufzugsanlagen aller Fabrikate sowie Bau von Neuanlagen, Personen-, Lasten- und Güteraufzügen.
- Umfassendes Serviceangebot, welches eine kontinuierliche und bedarfsgerechte Wartung sowie vorbeugende Instandhaltung beinhaltet.

### Internetseite

[www.kanzler-aufzuege.de](http://www.kanzler-aufzuege.de)

Aufzüge Ulm  
**K|A|NZLER**

# ATTRAKTIVITÄT NACH AUSSEN: AUFBAU EINER KARRIERESEITE



# ATTRAKTIVITÄT NACH AUSSEN: AUFBAU EINER KARRIERESEITE



## Unterstützung durch die Personalberatung der Handwerkskammer Ulm

Im Zuge der „Personaloffensive Handwerk 2025“ beschäftigen alle acht Baden-Württembergischen Handwerkskammern Berater für Personal- und Organisationsentwicklung, die die Handwerksbetriebe in sämtlichen Fragen zur Fachkräftegewinnung, Mitarbeiterbindung und Personalführung unterstützen.

„In Zeiten des demografischen Wandels und des spürbaren Fachkräfteengpasses braucht es qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Unternehmer benötigen dafür den Willen und die richtigen Werkzeuge, damit aus einer Personalstrategie eine im Alltag funktionierende Arbeit mit und für Menschen entstehen kann. Wer seinen Mitarbeitern attraktive Arbeitsbedingungen, Wertschätzung und Perspektiven bietet, gewinnt Leistung, Lernbereitschaft und Loyalität“, so Alexandra Natter, Personalberaterin der HWK Ulm.

Die Personaloffensive ist Teil der „Zukunftsinitiative Handwerk 2025“ und wird vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg gefördert.

Ralph Kanzler stand vor einem Problem, welches er mit vielen Unternehmen teilt: Eine äußerst gute Auftragslage und zeitgleich der Bedarf nach geeigneten Fach- und Führungskräften. **„Übereinen langen Zeitraum gingen keine passenden Bewerbungen ein“**, so Ralph Kanzler. Daraufhin nahm der Unternehmer Kontakt mit der Handwerkskammer Ulm auf und holte die Unterstützung der Personalberaterin Alexandra Natter ein.

### Auffindbarkeit im Internet

Im Vorfeld des ersten Beratungsgesprächs nahm Alexandra Natter zunächst eine Analyse der Kanzler Aufzüge GmbH hinsichtlich der Sichtbarkeit im Internet

und Auffindbarkeit in Suchmaschinen vor. Dabei wurde schnell deutlich: Das Unternehmen war kaum wahrnehmbar. Aus diesem Grund wurde die Homepage einschließlich der Karriereseite mit höchster Priorität überarbeitet.

Die große Bedeutung des Mediums Internet im Zusammenhang der Arbeitsplatzsuche potenzieller Arbeitnehmer hat Herrn Kanzler überzeugt: Hier wurden mit Bordmitteln neue Wege der Rekrutierung geschaffen.

## Karriereseite der Homepage: Vorgehensweise und Umsetzung

Die bestehende Homepage des Betriebs wurde durch aussagekräftige Inhalte verbessert und daran eine neue Karriereseite angedockt. Demnach bestand das Interesse darin, innerhalb der Webseite einen eigenen Bereich für potenzielle Bewerber zu schaffen, der diese sofort anspricht. Im Rahmen der Beratung durch die HWK Ulm wurden dafür im Vorfeld Studienergebnisse zur Wichtigkeit guter Karriereseiten sowie Beispiele anderer Unternehmen gesichtet. Dabei stellte sich schnell heraus: DIE perfekte Karriereseite nach dem Schema F gibt es nicht. Da jede Branche sowie jeder Betrieb andere Bewerber-Zielgruppen aufweist, muss dies auch die jeweilige Homepage abbilden.

### Authentische Darstellung

Ralph Kanzler war schnell klar, dass ihm besonders viel daran liegt, die **Unternehmensphilosophie** sowie -werte auf der Webseite deutlich herauszustellen. Vor diesem Hintergrund setzte sich der Unternehmer mit der folgenden Fragestellung auseinander: *„Was sind wir für ein Unternehmen und wie agieren wir mit unseren Mitarbeitern?“*

Die aufzubauende Karriereseite sollte authentisch sein und die Charakteristika des Betriebs möglichst plakativ darstellen.

Außerdem wurde aus der Perspektive des Bewerbers gedacht. Hierzu waren Fragen wie diese relevant:

- Welche Ansprüche stellen Bewerber?
- Welche Inhalte sind hier hilfreich?
- Welche Formen der Darstellung werden benötigt?



### Information

#### Bedeutung einer Karriereseite auf der Firmenhomepage

Die Webseite eines Unternehmens ist das am stärksten genutzte Medium vor allem jüngerer Menschen für die Suche nach einem Ausbildungsplatz. Auch bei Fachkräften ist der Internetauftritt von Unternehmen mit am wichtigsten, wenn es um Informationen über den potenziellen Arbeitgeber geht.

Eine bewerbergerechte Karriere-Webseite weckt bei potenziellen Arbeitnehmern das Interesse und kann eine Bewerbung initiieren. Das kann hilfreich sein, denn gerade Nachwuchskräften mangelt es oftmals an Informationen, zumal Berufsbezeichnungen heute oft sehr abstrakt sind. Hier hilft es, mit Texten, Bildern oder Filmen dazustellen, was der Betrieb eigentlich macht und welche spannenden Arbeitsinhalte und Herausforderungen damit verbunden sein können. Bei der Suche nach Azubis sollte auf der Webseite das Ausbildungsangebot ausführlich beschrieben werden, denn die Jugendlichen möchten wissen, was den Beruf auszeichnet und wie sie sich darin entwickeln können. Hier können die aktuellen Azubis zu Wort kommen. Sie können, z. B. anhand von kurzen Texten oder Zitaten berichten, was an ihrem Ausbildungsbetrieb und an ihrem Lehrberuf besonders gefällt.

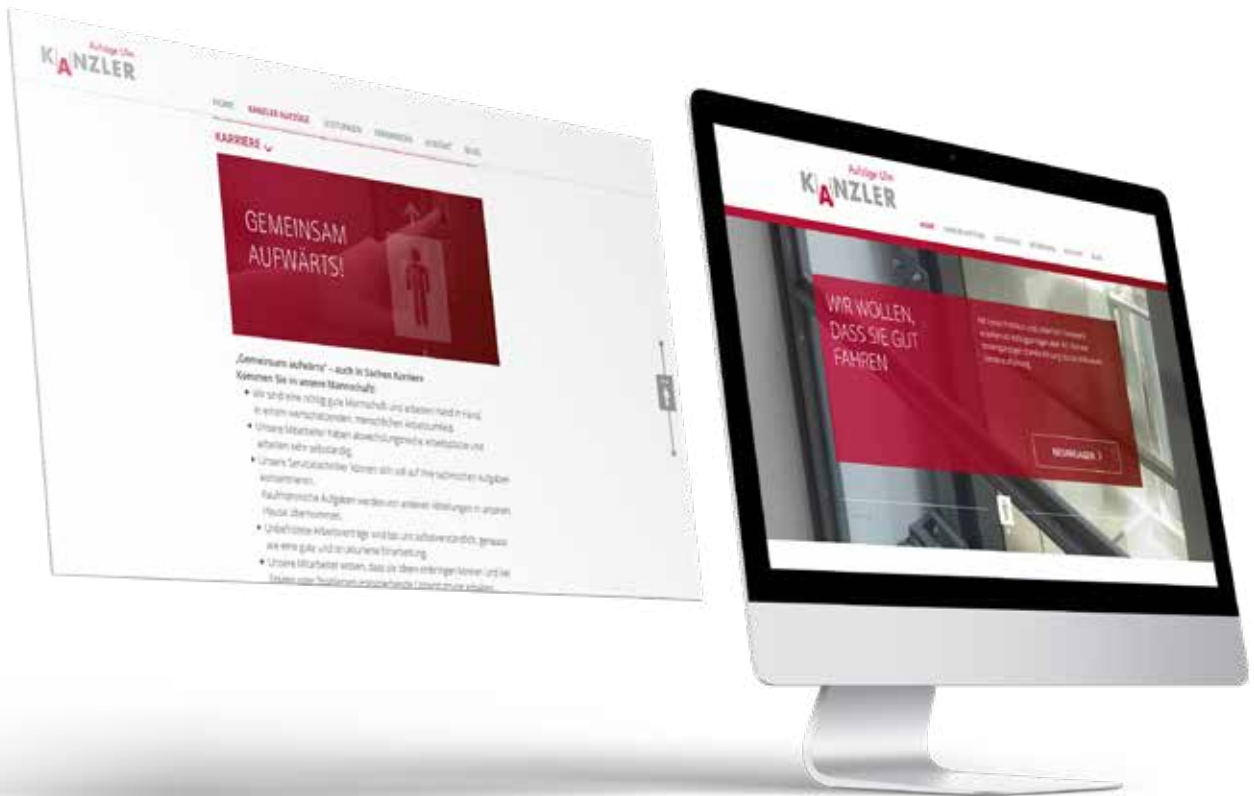
Für Herrn Kanzler waren die Antworten schnell klar:

- Kurze, prägnante Informationen zum Unternehmen.
- Griffige Erläuterungen zur „Aufzugsbranche“.
- Merkmale bzgl. der Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens
- Aktuelle Stellenanzeigen mit Informationen zum Bewerbungsverlauf.

Diese inhaltlichen Punkte wurden als besonders wichtig herausgestellt und bildeten die Grundlage für den Aufbau der Karriereseite. Außerdem wurde großen Wert auf die **übersichtliche Ausgestaltung**, welche zu einem schnellen Zugriff der notwendigen Informationen führt, gelegt.

Zunächst wurden Informationstexte zum Unternehmen als Arbeitgeber erarbeitet, anschließend Stellenanzeigen eingestellt. Im darauffolgenden Schritt wurden





ergänzende Zusatzbausteine, beispielsweise in Form von Videos, hinzugefügt. Weiterhin ist in Planung, grafische Anzeigen, Verlinkungen zu Social Media-Plattformen sowie weitere Informationen einzubetten. Diese Ergänzungen können vom Unternehmer jederzeit selbst vorgenommen werden.

Auf die Frage, ob Schwierigkeiten im Rahmen der Neuerstellung der Karriereseite und Umsetzung der Ideen aufgetreten sind, gibt Alexandra Natter an: **„Unternehmer müssen sich die Zeit nehmen und kontinuierlich an der Thematik dranbleiben. Das stellt für die Betriebe die größte Herausforderung dar.“**

Oft stellt der Faktor Zeit für Betriebe einen Engpass dar. Aufgrund der guten Auftragslage fallen viele wichtige und dringende Themen zeitgleich an, weshalb Aktivitäten rund um die Rekrutierung oftmals das Nachsehen haben. Erst, wenn die anfallenden Aufgaben nicht mehr zu bewältigen sind, wird Zeit in Stellenausschreibungen und Bewerbungen investiert. Um zu verhindern, dass Aktivitäten im Alltagsgeschäft verpuffen oder nur punktuell angesetzt werden, hilft laut Personalberaterin Alexandra

Natter eine langfristige Planung: **„Eine strategische Ausrichtung des Betriebes kann einen guten Grundstein bilden.“**

Hierzu ist es beispielsweise sinnvoll, zu prüfen, wie der Soll-Personalbedarf konkret aussieht. Das kann z. B. als Liste mit zukünftig erforderlichen Qualifikationen und Tätigkeiten erfolgen. Auch können bei der Personalgewinnung Personengruppen bewusst in den Fokus gesetzt werden, die bei der Ansprache möglicherweise – wenn auch nicht bewusst – außen vor gelassen werden, wie z. B. Hochschulabgänger oder auch ältere Menschen, die bei Bedarf unterstützen können.

### Karriereseite wirkt sich positiv aus

Herr Kanzler berichtet, dass er das Gefühl hat, dass die Karriereseite nun besser wahrgenommen wird und Bewerber die Chance ergreifen, sich im Vorfeld mit dem Betrieb auseinanderzusetzen. „Nun erhalte ich mehr und passendere Bewerbungen“, so Ralph Kanzler.





### **Drei Tipps von ...**

#### **ALEXANDRA NATTER**

1. Inanspruchnahme von Beratungsangeboten der Kammern, z. B. eine spezielle Personalberatung, wie sie viele Handwerksorganisationen anbieten.

2. Sich für das Thema Personal sensibilisieren lassen, das Thema ernst nehmen und mit einer hohen Priorität verfolgen.

3. Im Rahmen des Projektes „Personaloffensive Handwerk 2025“ haben die Handwerkskammern in Baden-Württemberg ein Informations- und Wissensportal aufgebaut. Die Plattform bietet allen Interessierten schnell verfügbare Informationen und Umsetzungshilfen. Ganz gleich, ob es darum geht, Personal zu finden oder auch langfristig zu binden, liefert das Portal praxisnahe und vor allem umsetzbare Lösungsvorschläge und greift aktuelle Themen auf.

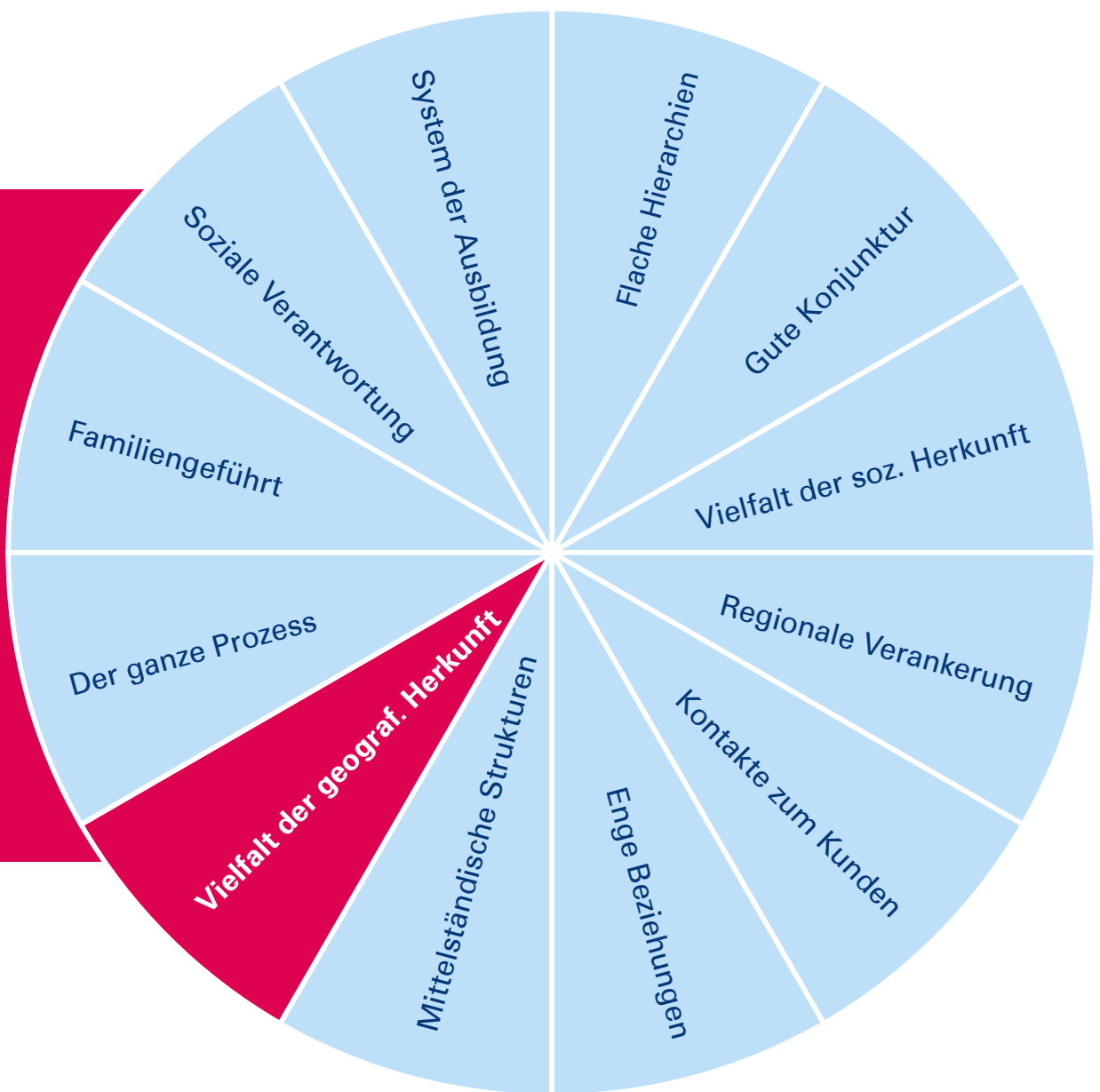
[www.personal.handwerk2025.de](http://www.personal.handwerk2025.de)



## Die Stärken des Handwerks

### **Vielfalt der geografischen Herkunft**

- Handwerksunternehmer sehen sich in besonderer Weise der Integration verpflichtet. Der persönliche Kontakt zwischen Meister, Geselle und Azubi hat eine bessere integrative Wirkung, als dies in der Anonymität mancher Großunternehmen möglich ist. In den eher kleineren Betrieben weiß man vom familiären und kulturellen Umfeld des anderen. Das fördert die Toleranz und gegenseitiges Verständnis.
- Die offene Handwerkskultur gibt jungen Menschen den Raum, ihre Potenziale zu entdecken.
- Ein großer Anteil der im Handwerk erfolgreich tätigen Menschen hat seine Wurzeln außerhalb Deutschlands. Je nach Region sind mehr als ein Fünftel der Ausbildungsplätze im Handwerk von Jugendlichen mit Migrationshintergrund besetzt. Sie sind wichtiger Bestandteil für den Reichtum des Handwerks sowie seiner vielfältigen Fähigkeiten.



**Was ich tue, macht mich  
glücklich**

**Wir wissen, was wir tun.**



eh.

100

**DIE WIRT-  
SCHAFTSMACHT.  
VON NEBENAN.**

Wie die Betriebe die Imagekampagne  
Handwerk zur Steigerung ihrer Arbeit-  
geberattraktivität nutzen können



# DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.

Wie die Betriebe die Imagekampagne Handwerk zur Steigerung ihrer Arbeitgeberattraktivität nutzen können

Auch Handwerksbetriebe können mit einer vertrauten Marke werben, obwohl sie im Vergleich zu großen Betrieben einen meist geringen Bekanntheitsgrad besitzen. Ermöglicht wird dies mit der Imagekampagne des Handwerks.

Ziel der Imagekampagne ist es, das Handwerk stärker in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit zu rücken sowie ein zeitgemäßes und modernes Bild des Handwerks zu vermitteln – vor allem bei jungen Menschen. Die Botschaften und Bilder der bundesweiten Imagekampagne werden in der breiten Öffentlichkeit wahrgenommen – ob im Stadtbild, auf Messen, in Handwerksbetrieben und -organisationen oder im Internet. Zentrale Online-Plattform ist die Kampagnenseite [www.handwerk.de](http://www.handwerk.de).

Handwerksbetriebe nutzen die Kampagne wie eine Dachmarke für ihr Marketing und machen über bundesweite Mitmachaktionen und individualisierbare Werbemittel auf sich aufmerksam. Sie zeigen, dass sie Teil eines Großen und Ganzen sind.

Mit dem aktuellen Slogan **#wirwissen-waswirtun** begeistern selbstbewusste Botschafter aus dem Handwerk mit viel Herzblut für ihren Ausbildungsberuf. Sie zeigen, wie sie ihr Können innovativ, stolz und erfolgreich einsetzen können. Unter dem Stichwort „Berufsprofile“ gibt es auf der Kampagnenseite Informationen zu 130 Ausbildungsberufen im Handwerk. Das Lehrstellenradar zeigt freie Ausbildungsbetriebe in den Regionen.



Jule Rombey, Tischlerin

**Was ich tue, macht mich selbstbewusst.**

Wir wissen, was wir tun.

**DAS HANDWERK**  
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.

HANDWERK.DE

© [www.handwerk.de](http://www.handwerk.de)

Schritt-für-Schritt-Anleitungen erklären, wie die Motive und Filme für Plakate, die Webseite oder Social Media-Kanäle individuell mit dem eigenen Logo kostenlos konfiguriert werden können. Zudem sind diverse Werbemittel wie T-Shirts, Briefmarken und -hüllen, Kaffeetassen, Aufkleber, Kugelscheiber und vieles mehr bestellbar. Der Newsletter liefert aktuelle Infos und zeigt, wie Betriebe sich direkt und ganz persönlich einbringen können.

**www.handwerksbanner.de** liefert Handwerksbetrieben individuelle Lösungen für passende Banner mit prägnanten Sprüchen wie „Die Zukunft ist unsere Baustelle.“ und „Unser größtes Talent: Talente fördern.“ für Bauzäune, Baugerüste, Gebäude-Fassaden, Messen und Schaufenster.

Best-Practice-Beispiele, Unterstützung und weitere Informationen erhalten Betriebe auch bei den Kampagnenbeauftragten ihrer Handwerkskammer.



© www.handwerk.de

### Information

Karin Tomkötter ist Ansprechpartnerin für die Imagekampagne im Kammerbezirk Münster. Sie berät Betriebe bei der Individualisierung und Nutzung der Werbemittel, organisiert öffentlichkeitswirksame Events unter der Dachmarke Handwerk und setzt die nationalen Aktionen der Kampagne regional mit Handwerkerinnen und Handwerkern um.

© Handwerkskammer Münster

**DAS HANDWERK**  
Die Wirtschaftsmacht von NEBENAN

**Starten  
statt warten:  
Wir bilden  
weiter aus.**

**Wir wissen, was wir tun.**

**JETZT FÜR EINE AUSBILDUNG BEWERBEN.**

Für alle, die lieber weitermachen, als weiter warten:  
 Der Zeitpunkt, deine erfolgreiche Zukunft in Angriff zu nehmen, ist genau jetzt! Also, greif zum Telefon und melde dich bei uns. Der Gewinn könnte dein Ausbildungsplatz sein.

**Max Mustermann**  
 Muster-Weg 13/xxxxx Musterstadt  
 Tel.: 0940 xxxxxx  
 www.musterbetrieb.de

© www.handwerk.de

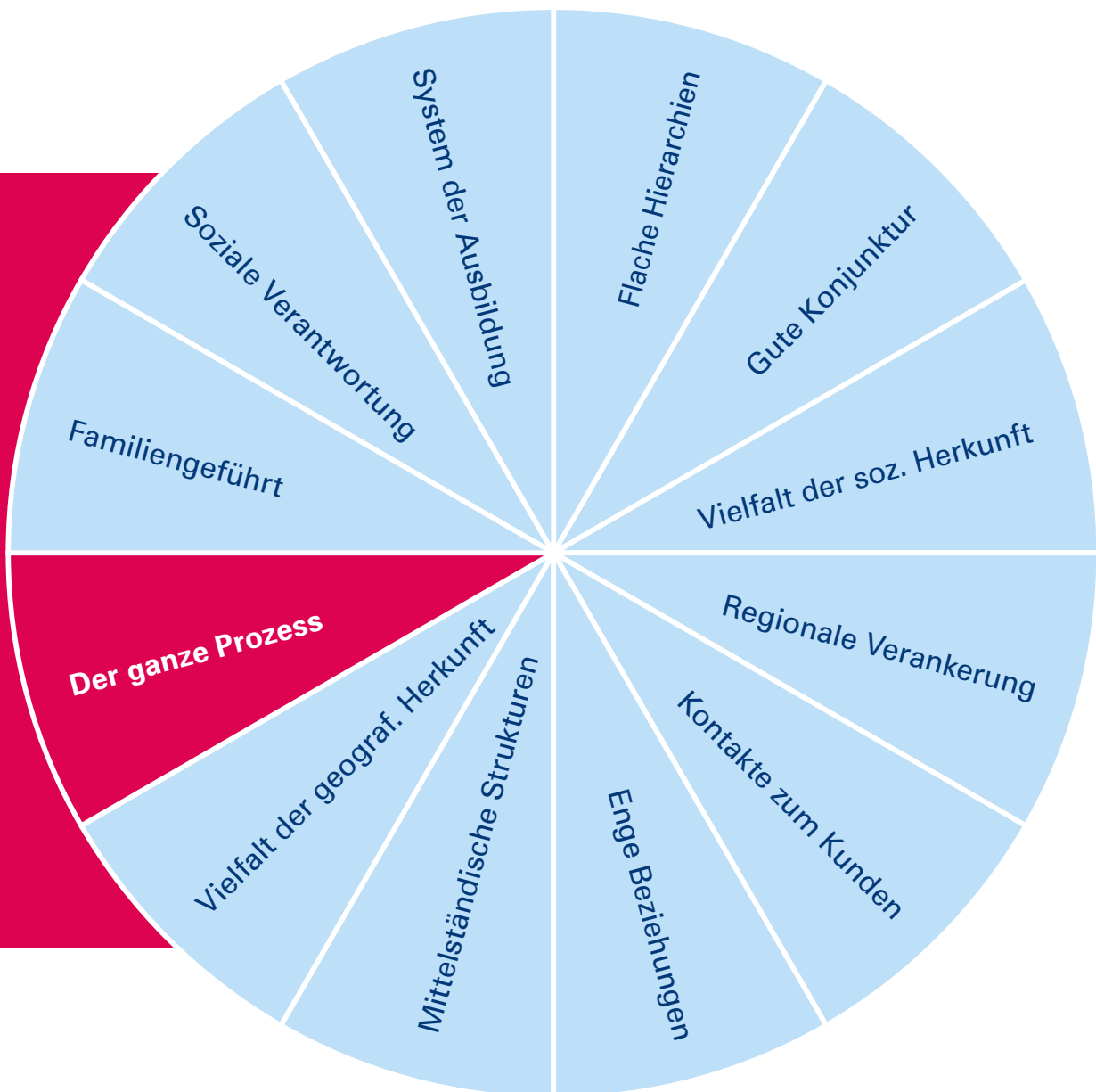


## Die Stärken des Handwerks

### Der ganze Prozess

- In der Regel wird ein Produkt von der Idee über die Planung bis hin zur Fertigung nachvollzogen und Mitarbeiter haben Kontakt zum Endprodukt und damit zu dem, was sie „geschaffen“ haben. Daher bearbeiten die Beschäftigten in Handwerksbetrieben nicht nur einen kleinen Teilprozess, sind kein „Rädchen im Getriebe“, sondern direkt in die Produktentwicklung eingebunden. Dies fördert, dass die Mitarbeiter emotional engagiert sind und es als ihren persönlichen Erfolg ansehen, wenn sie Kundenwünsche erfüllen können.
- Die Produkte und Leistungen von Handwerksbetrieben sind nicht „anonym“ oder „von der Stange“ sondern individuell zugeschnitten und auf die speziellen Bedarfe und Gegebenheiten des Kunden vor Ort angepasst. Somit steckt in fast jedem Produkt eine Innovation.









## Unternehmensprofil

<b>Gründung</b>	1947
<b>Unternehmenssitz</b>	Landau
<b>Betriebsgröße</b>	19 Mitarbeiter, davon 2 Auszubildende

### Tätigkeitsbereiche

- Der Schwerpunkt des Unternehmens liegt auf den Bereichen des Hochbaus und der Sanierung. Zu den Kundengruppen gehören Privatkunden, die öffentliche Hand sowie die Industrie, für die das Unternehmen laufende Instandhaltungen, An- und Umbauten oder Hallenbauten durchführt.
- Fokus auf die Zielgruppe 50+ sowie Spezialisierung auf das Bauen für Senioren: Wohnraumanpassungen.
- Nachhaltige Bauweise für eine Beständigkeit der Bauwerke.
- Koordination übergreifender Bauleistungen in Zusammenarbeit mit Handwerksbetrieben sowie weiteren Kooperationspartnern.

### Internetseite

[www.eberlebau-landau.de](http://www.eberlebau-landau.de)  
[www.bauen50plus.de](http://www.bauen50plus.de)





# MITARBEITER- FÜHRUNG AUF DER BAUSTELLE



# MITARBEITER- FÜHRUNG AUF DER BAUSTELLE

## Mitarbeiter als Stellschraube für die Arbeitgeberattraktivität

*„Wir sind ein Unternehmen, das in seiner über 70-jährigen Unternehmensgeschichte viele Höhen und Tiefen erlebt hat. In allen Phasen galt es, den Marktanforderungen gerecht zu werden. Derzeit erleben wir einen Fachkräftemangel ungeheuren Ausmaßes“,* so die Geschäftsführerin Heike Eberle, die den Familienbetrieb in der dritten Generation leitet. Sie beobachtet, wie größere Unternehmen oder die Industrie für Fachkräfte teilweise hohe Ablösesummen bieten: *„Das ist eine ganz ungesunde Tendenz“,* lautet ihr Urteil.

Die gute Auftragslage sowie das altersbedingte Ausscheiden einiger Mitarbeiter führt zu einer Situation, in der sich der Baubetrieb mit den eigenen Vorteilen und Stärken und damit dem Alleinstellungsmerkmal auseinandersetzt und sich vor Augen führt, was das Unternehmen sowohl bestehenden Fachkräften als auch potenziellen Nachwuchskräften bieten kann. In diesem Zusammenhang hat man sich folgende Fragen gestellt:

- Aus welchen Gründen sollte man gerne in unserem Betrieb arbeiten?
- Wodurch unterscheidet sich unser Betrieb von anderen? Was macht unseren Betrieb besonders attraktiv, vor allem gegenüber anderen Arbeitgebern?



© Otto Eberle GmbH & Co. KG

- Was kann als unser Alleinstellungsmerkmal als Arbeitgeber bezeichnet werden?
- Warum bleiben unsere Mitarbeiter bei uns?
- Mit welchen authentischen Botschaften kann sich unser Unternehmen als Arbeitgeber positionieren?

*„Diese Fragen entscheiden, wie attraktiv unser Betrieb für Nachwuchs- und Fachkräfte, aber auch für unseren bestehenden Mitarbeiterstamm ist. Ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, gewinnt zunehmend an Bedeutung, um*

**Die wichtigsten Komponenten  
meines Führungsverhaltens sind  
Empathie, Sympathie, Kooperation  
und Einfühlungsvermögen.  
Als „Frau vom Bau“  
ist mein Handeln danach ausgerichtet.**

Heike Eberle

**leistungsfähige Mitarbeiter zu finden und an den Betrieb zu binden – und nicht zuletzt auch, um gute Aufträge zu erhalten.**“ Für Eberle Bau liegen die Antworten in der Qualität der Mitarbeiterführung. So wie sich das Unternehmen „wertstabiles Bauen und Sanieren“ auf die Fahnen geschrieben hat, so soll dieser Grundsatz auch für die Mitarbeiterführung gelten.

### Umsetzung in alltäglichen Situationen

In einem Familienunternehmen wie der Otto Eberle GmbH & Co. KG ist die Nähe zu den Mitarbeitern groß, jeder kennt jeden mit seinen Stärken und Schwächen. **„Ich nehme jeden Mitarbeiter so an, wie er ist. Bei der Führung eines kleinen Unternehmens kommt es darauf an, jeden Menschen mit seiner spezifischen Bauart zu kennen und seine Bedürfnisse wertzuschätzen. Das Zauberwort dabei lautet Anerkennung. Ich behandle die Mitarbeiter wertschätzend und es gibt keine Vorwurfs-Kommunikation“**, erläutert Heike Eberle ihre individuelle Vorgehensweise.

In jedem auftretenden Problem, sei es aus Fehlern der Mitarbeiter heraus, wird zunächst das Positive („Lernmöglichkeit“, so Eberle) gesehen und gemeinsam nach einer Lösung gesucht.

**„Ich habe ein gutes Gespür für die persönliche Situation, das hilft mir im Umgang mit Menschen. Zeit zu investieren und miteinander ins Gespräch zu gehen sind wichtige Aspekte.“**

Schnell wird ersichtlich, dass die Haltung Eberles ganz wesentlich ist. Sie akzeptiert, dass die Dinge nicht immer sofort rund laufen und Rückschläge dazugehören. Doch gleichzeitig schafft sie den Spagat zwischen heiklen Situationen, bei denen sie auch mal ins Schwitzen gerät und



### Information

#### Mitarbeiterführung

Unter Mitarbeiterführung wird verstanden, Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Mitarbeitern gute Leistungen ermöglichen.

Nach den Erkenntnissen verschiedener Studien spielt das Verhalten der Führungskräfte für die Zufriedenheit und Treue der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Demnach ist für neun von zehn Fachkräften eine gute Mitarbeiterführung wichtig für die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber. Mehr als die Hälfte aller Fachkräfte hat schon einmal einen Stellenwechsel wegen der Führungskraft vollzogen.

#### Quellen

Hermens, F. (2017): Employer Branding. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für kleine und mittelständische Unternehmen dargestellt am Beispiel des Handwerks. Springer Gabler, Wiesbaden.

Holste, J. H. (2012): Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel. Springer Gabler, Wiesbaden.

Offensive Gutes Bauen (Hrsg.) (2015): Fachkräfte gewinnen – Bauqualität sichern. Oder: Wie finde ich gutes Personal für meinen Baubetrieb? Bonifatius GmbH, Paderborn.

Ruhe zu bewahren sowie Einfühlsamkeit gegenüber den Mitarbeitern zu zeigen.

### Verständnis für die Bedürfnisse der Mitarbeiter

Das heißt für Eberle auch, Akzeptanz für Anforderungen an die Arbeitsplatzeinrichtung oder die Nutzung spezifischer bevorzugter Arbeitsmittel, die die Mitarbeiter fordern. In regelmäßigen Gesprächen tauscht sich Eberle mit den Mitarbeitern über deren Bedürfnisse aus. **„Dabei findet sich eigentlich immer eine Lösung, wenn auch manchmal Kompromisslösungen notwendig sind. Das wichtigste ist, auf die Mitarbeiter einzugehen und sie wahrzunehmen, auch wenn nicht immer alles wie gewünscht umgesetzt werden kann“**, so Heike Eberle.

### In ein Gefühl investieren – das „Wir“ stärken

Ein starkes Wir-Gefühl ist wichtig, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Vor allem für die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen ist der Aspekt unerlässlich. **„Das geht aber nicht von heute auf morgen. Außerdem ist es wichtig zu prüfen, ob die Werte und Grundeinstellungen aller Beteiligten zusammenpassen. Wenn das zutrifft, kann etwas Größeres und ganz Wunderbares daraus entstehen“**, würdigt Heike Eberle die Langzeit-Wirkung des Vorhabens. Auf ein starkes Wir-Gefühl legt das Unternehmen viel Wert. Das beweisen die langen Betriebszugehörigkeiten der Mitarbeiter: **„Sie stellen ihr Know-how und ihr Erfahrungswissen**



### Was erwarten Mitarbeiter von einer Führungskraft?

- Vertrauen und Wertschätzung
- Die Möglichkeit, eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu agieren
- Transparenz bzgl. der Rolle der Mitarbeiter für die Gesamtstrategie des Unternehmens
- Sicherheit der Arbeitsplätze und wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens

Heike Eberle:

„Für die Unternehmerpersönlichkeit und das Führungsverhalten gelten: je kleiner der Betrieb, desto wichtiger sind sie, denn der Chef kann unmittelbar auf alle Mitarbeiter Einfluss nehmen.“

**dem Unternehmen zur Verfügung – manchmal gehen unsere Mitarbeiter auch später in Rente, weil sie Freude daran haben, bei uns zu arbeiten.“** Darin sieht die Unternehmerin auch einen wichtigen Beitrag zur Bindung innerhalb der Mitarbeiterschaft:

**„Ich bin dankbar, dass ich miterleben darf, wie sich um unsere Firma eine große Familie gruppiert hat“**, so Heike Eberle

### Unternehmen mit Vision

Ein weiteres Führungswerkzeug zur Förderung der Zugehörigkeit ist für die „Frau vom Bau“ die Vision des Unternehmens. Im Rahmen eines **„Visionstages“** wird regelmäßig reflektiert, worin die Ziele des Unternehmens bestehen, welche Technologien eingeführt und



**Für mich bilden diese beiden** //

**Faktoren einen Wertekreislauf:**

**Je besser die Führung, desto mehr**

**engagierte Mitarbeiter kann ich in**

**den Betrieb holen und halten.**

**Und je motivierter sie sind,**

**führt das wiederum zu einer**

**qualitativ hochwertigeren Arbeit**

**und einer hohen Anziehungskraft**

// **unsers Betriebes.**

Heike Eberle

welche Märkte erschlossen werden sollen. **„Die Vision ist für mich das stärkste und mächtigste Führungswerkzeug“**, so die Geschäftsführerin Heike Eberle. Die Auseinandersetzung mit dem „großen Ganzen“ gibt der Geschäftsführerin Klarheit und „ist ein Antreiber fürs tägliche Handeln. Das gibt mir Orientierung und Motivation, immer am Ball zu bleiben.“

### **Die Auswirkung auf den Betrieb: Die Persönlichkeit des Einzelnen und das Miteinander im Vordergrund**

Das Führungsverhalten von der Chefin Heike Eberle wirkt sich auf die Motivation, die Bindung, aber auch auf die Einsatzbereitschaft ihrer Mitarbeiter aus: **„Mein Vorgehen führt zu Veränderungen bei den Beschäftigten. Man braucht jedoch Geduld und Ausdauer, um kleine Veränderungen zu bemerken“**, so Heike Eberle.

Auch wenn diese Effekte nur längerfristig wirken, für Eberle ist klar: Eine gute Mitarbeiterführung zahlt sich aus, indem sie sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität auswirkt.

Die Unternehmerin betont jedoch die Wichtigkeit, dass jeder Unternehmer seinen ganz eigenen Stil finden muss, nur so könne authentisches Handeln überhaupt funktionieren: **„Man ist als attraktiver Arbeitgeber nur dann glaubwürdig, wenn dahinter die Werte stehen und stimmig im Außen ankommen.“**

### **Das Handwerk darf attraktiver werden**

Dass Arbeitgeberattraktivität im Handwerk nicht nur allein auf den eigenen Betrieb zu beziehen ist, hat die Unternehmerin längst verstanden: Für sie spielt die **Attraktivität der gesamten Baubranche** eine große Rolle, die sich wiederum auf die wahrgenommene Attraktivität für sie als Arbeitgeberin auswirkt. **„Die Baubranche bietet motivierten Menschen hervorragende Perspektiven. Hier können sie ihre Vorstellung vom Leben und Arbeiten realisieren. So dürfen wir unsere schönen Objekte präsentieren, mit denen wir unsere Kunden glücklich machen. Das macht das Handwerk attraktiv, auch für junge Leute. Es gibt doch nichts Wertvolles, als täglich ein sichtbares Werk geschaffen zu haben.“** So will Heike Eberle



das Bewusstsein dafür stärken, dass die Produkte und Leistungen nicht von der Stange sind, sondern angepasst an die speziellen Bedarfe des Kunden. So steckt in nahezu jedem Projekt eine Innovation.

**„Unsere Aufgabe als Führungskraft besteht darin, den Mitarbeitern diesen positiven Aspekt vor Augen zu führen, ihnen aufzuzeigen, was sie täglich erschaffen. Das Erscheinungsbild unseres Unternehmens prägt auch das Image der Baubranche.“** Heike Eberle

Mit dieser Botschaft tritt Frau Eberle auch über die Region hinaus auf und nutzt die sozialen Medien, um ihren Betrieb außerhalb der eigenen Region bekannter zu machen. Sie gilt mittlerweile als „Social Media-Pionierin des Bauhandwerks“.

### Heike Eberle als Sprachrohr des Bauhandwerks in den sozialen Medien

Die Unternehmerin verpasst dabei keine Gelegenheit, um auf die Attraktivität ihres Bauberufes und die Innovationskraft der Branche hinzuweisen. Das kann sie als Geschäftsführerin eines Baubetriebs glaubwürdig transportieren, und zwar auf zweierlei Weise: Einen der wenigen Blogs zu „**Bau und Handwerk**“, die von Unternehmern selbst stammen, hat Heike Eberle bereits im Jahr 2010 eingerichtet.

In diesem **Blog** informiert Heike Eberle rund um das Thema Bau, schildert aktuelle Herausforderungen und berichtet über Erlebnisse auf der Baustelle. Dabei kommen auch gesellschaftliche Beobachtungen und Stellungnahmen zum politischen Geschehen nicht zu kurz.

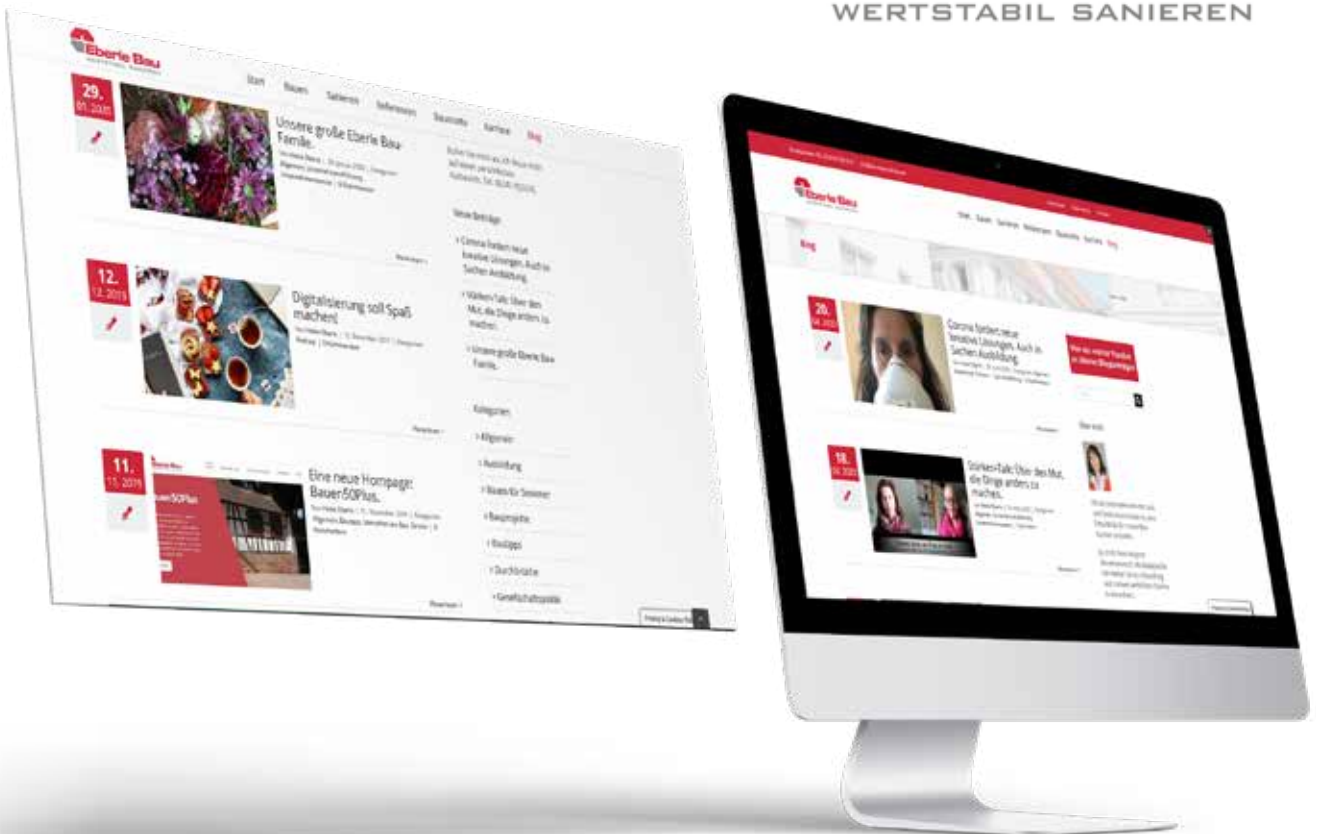


### Warum die Beschäftigung in einem Betrieb des Bauhandwerks zufrieden machen kann:

- Arbeit am Bau schafft Unikate, jedes Bauwerk ist etwas ganz Neues und Einzigartiges.
- Im Baubetrieb ist keine Arbeit wie die andere und man kann seinen Arbeitstag selbst gestalten.
- Der Berufsstand kann auf eine der ältesten Traditionen zurückgeführt werden und ist gleichzeitig hoch innovativ, da es immer wieder neue Lösungen braucht, die Kundenanforderungen zu realisieren.
- Die Arbeit wird mit den Händen und mit dem Kopf gemacht, Theorie und Praxis werden bei der Planung und Ausführung direkt miteinander verbunden.
- Die eigene Leistung ist unmittelbar erkennbar, da die Erfolge der Arbeit direkt sichtbar werden, was eine hohe Zufriedenheit erzeugt.
- In der Baubranche ist die Übernahmequote nach der Ausbildung hoch. Es gibt sichere Zukunftsperspektiven, auch durch vielfältige Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, wie Polier, Bauleiter, Bauingenieur bis hin zum selbstständigen Bauunternehmer.

Heike Eberle will bei ihren Mitarbeitern ein verstärktes Bewusstsein für die Besonderheiten ihres Berufs schaffen und ihnen vermitteln, dass sie stolz auf das sein können, was sie tagtäglich leisten.

Die neuste Errungenschaft der Unternehmerin ist seit Mitte 2019 der Bau-Podcast. **„Die Zeit war reif, als Bauunternehmen in die Öffentlichkeit zu gehen und zu zeigen, warum es sich lohnt, Kunde oder Mitarbeiter zu werden und zu bleiben. Auch die Baubranche, die als knochenharte Branche bezeichnet wird, hat viel mehr als diesen Ruf zu bieten“**, so Heike Eberle.



Über diese Medien kann die Otto Eberle GmbH & Co. KG einen ersten professionellen und attraktiven Eindruck über den Betrieb vermitteln. Die Medien dienen somit als „Türöffner“ für den Betrieb und bieten sowohl potenziellen Bewerbern als auch den Mitarbeitern die Gelegenheit, den Betrieb und das Bauhandwerk aus einer neuen Perspektive wahrzunehmen. „Denn“, so Eberle, **„jedes Unternehmen hat ein Image. Ob es das ist, was einem selbst gefällt, ist hier nicht die Frage. Meine Social Media-Aktivitäten geben mir die Möglichkeit, das Image in meinem Sinne zu gestalten. Damit haben wir als Betrieb die Informationshoheit - weitgehend - gesichert.“** Selbstverständlich sind Unternehmen durch das Internet und soziale Medien heute transparent und kein Betrieb kann verhindern, dass in Arbeitgeberbewertungsportalen Negatives gepostet wird. Eine eigene Präsenz jedoch kann einen authentischen Eindruck vom Betrieb als attraktiver Arbeitgeber vermitteln.



### Drei Tipps von ...

#### HEIKE EBERLE

1. Selbstreflexion der eigenen Person: Welches Verhalten möchte ich an den Tag legen und als Vorbild an meine Mitarbeiter weitergeben?
2. Der Unternehmer sollte überprüfen, ob er sich selbst in seinem Unternehmen wohlfühlt.
3. Durch Gespräche die Wahrnehmung des Betriebs auf Seiten der Mitarbeiter erspüren. Sind die Mitarbeiter zufrieden und arbeiten gerne im Unternehmen?

Für die eigene Weiterentwicklung, vor allem in Bezug auf die Führungsfähigkeiten, empfiehlt Heike Eberle den Austausch mit anderen Unternehmen (z. B. im Rahmen von Arbeitskreisen oder Netzwerken), das Lesen von Fachbüchern zum Thema, der Besuch von Seminaren oder das Einholen sonstiger Anregungen von außen: „Alles, was den Blick über den eigenen Tellerrand hinaus fördert, ist sinnvoll. Gerade was das Thema Mitarbeiterführung betrifft, ist man oft betriebsblind und sieht die eigenen Stärken und Schwächen nicht“, so Heike Eberle.



## Die Stärken des Handwerks

### Familiengeführt

- Drei von vier Handwerksbetrieben sind in Familienhand, manche seit Generationen. Diese Tradition und die damit verbundenen Werte sind ein wesentliches Erfolgsmerkmal der deutschen Wirtschaft.
- Familienbewusste Betriebe haben nicht nur weniger Fehlzeiten und Ausfälle durch Krankheit zu verzeichnen. Außerdem sind Motivation, Produktivität und Qualifikation der Mitarbeiter deutlich besser.
- Der handwerkliche Unternehmer prägt mit seiner Persönlichkeit und seiner fachlichen Qualifikation den Charakter des Betriebes und dessen Bild nach außen. Das Unternehmen ist somit meist „Teil der eigenen Familie“. Familienfreundliche Arbeitsbedingungen sind oftmals eine Selbstverständlichkeit.





## Unternehmensprofil

<b>Gründung</b>	1989
<b>Unternehmenssitz</b>	Reichenbach an der Fils
<b>Betriebsgröße</b>	28 Mitarbeiter, davon 2 Auszubildende

### Tätigkeitsbereiche

- Spezialist für individuell zugeschnittene Komplettlösungen im Heizungsbau und Sanitärbereich.
- Kompetenter Ansprechpartner bei Fragen zu erneuerbaren Energien sowie Service Plus-geschulter Fachbetrieb.
- Fachkompetenz und Beratung im Hinblick auf die besonderen Anforderungen von älteren Menschen und Menschen mit Einschränkungen. Experte für barrierefreies Wohnen.

**Internetseite**  
[www.mahr-hse.de](http://www.mahr-hse.de)



# 10

**ZIELGRUPPEN-  
GERECHTE  
REKRUTIERUNG**



# ZIELGRUPPEN- GERECHTE REKRUTIERUNG

## Kontakte zu Schulen, Schülern und Eltern knüpfen

Das Vorgehen der Hermann Mahr GmbH zur zielgruppengerechten Rekrutierung unterscheidet sich auf den ersten Blick nur marginal von dem anderer Betriebe. Es besteht aus dem Aufbau guter Kontakte zu den umliegenden Schulen. Doch die Hermann Mahr GmbH hebt sich durch ihre außerordentliche Systematik ab: Mitarbeiter des Unternehmens sind regelmäßig in Schulen vor Ort, um die verschiedenen Berufsbilder, die im Betrieb vertreten sind, vorzustellen. **Dabei besteht die Besonderheit darin, dass gezielt Anknüpfungspunkte zum Unterricht hergestellt werden. So kann das Thema Heizungstechnik in den Physikunterricht integriert werden. Damit wird das Handwerk für viele der Schüler zum ersten Mal richtig greifbar und damit zugänglich gemacht.** Auch wird bei den Personen angesetzt, die zumindest teilweise die Berufswahl beeinflussen: die Eltern. Das Unternehmen hat deren Einfluss erkannt und nutzt Elternabende, um über berufliche Chancen sowie die Möglichkeit eines Praktikums bei der Hermann Mahr GmbH zu informieren. Außerdem bildet die Vermittlung über die Berufsberatung der Jobcenter einen wichtigen Ansatz. Durch diese Maßnahmen melden sich oftmals mehr Interessenten als Praktikumsplätze zur Verfügung gestellt werden können. Die Hermann

Mahr GmbH schafft es jedoch, jährlich 20 bis 30 Praktikanten Einblicke in das Unternehmen zu gewähren. **„Ab der siebten Klasse können Schüler/innen der Haupt- und Realschulen eine Woche im Betrieb verbringen und dabei die Kollegen sowie Arbeitsprozesse kennenlernen“**, so Alexander Mahr.

## Aufgrund der Vielzahl an Praktikanten kann sich der Betrieb die „Kirschen“ aussuchen

Die Betriebspraktika stoßen auf sehr positive Resonanz und führen dazu, dass Auszubildende rekrutiert werden können. Der Betrieb schafft es auf diesem Weg, für eine große Anzahl an Bewerbern attraktiv zu sein.

Das Unternehmen für Heizung und Sanitär zieht potenzielle Auszubildende also über Praktika heran und nutzt dabei die Chance, weitere Vorteile sowie arbeitnehmerfreundliche Maßnahmen aufzuzeigen. Dadurch gelingt es dem Unternehmen, langfristiges Interesse zu wecken.

## Teamgedanke

Alexander Mahr setzt auf ein gut aufgestelltes Team, daher stellen Maßnahmen zum Teambuilding einen wichtigen Aspekt dar. Dazu gehören monatliche Aktivitäten, die die Mitarbeiter im Rahmen eines bereitgestellten Budgets teilweise selbst initiieren. Auf diese Weise

**Es ist wichtig, den Praktikanten  
Begeisterung und Wertschätzung  
für den Beruf zu vermitteln.**

Alexander Mahr

kommen unter anderem Unternehmungen wie Bowling oder Ausflüge in die Therme zustande. Meldet ein Team Weiterbildungsbedarf an, wird jedoch auch die Möglichkeit ergriffen, einen Trainer hinzuzuziehen und mit diesem einen Tag zu gestalten. Die Mehrkosten, welche über das vorgegebene Budget hinausgehen, werden in solch einem Fall zusätzlich vom Unternehmen getragen. Außerdem findet jährlich ein großer gemeinschaftlicher Ausflug statt. Dabei geht es beispielsweise in den Europapark oder sogar nach Mailand. Dieser Jahresausflug wird neben der Stärkung der Gemeinschaft einem unternehmerischen Zweck gewidmet. So wurde in Mailand die Chance ergriffen, einen renommierten Armaturenhersteller zu besuchen.

### Vorgesetzter als Teil des Teams

Die Wichtigkeit des Teamgedankens spiegelt sich auch darin wider, dass der Vorgesetzte eine besondere Kultur sowie ein besonderes Selbstverständnis im Betrieb verfolgt: Der Unternehmer sieht sich selbst als Mitglied des Teams. **„Ich sehe mich selbst in der Vorbildfunktion vor allem für gute**

**Kommunikation. Somit gehe ich auch auf unsere Baustellen mit, um mit den Kollegen zu reden und um zu sehen, was gerade läuft“**, so Alexander Mahr.

### Leistungsabhängige Prämien

Neben einer übertariflichen Bezahlung findet ein Ertragsmodell Anwendung, nachdem die Mitarbeiter eine Prämie in Höhe von 25% der Gewinnsumme erhalten. Diese Prämie ist von der Arbeit des Teams abhängig. Dadurch wird ein Anreiz geschaffen, gut und zeitlich effizient zu arbeiten. Außerdem bewirkt das, dass Mitarbeiter sich untereinander und mit ihrer Arbeit verbunden sehen. Dadurch wird die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen gestärkt.



### Information

Ein leistungsorientiertes Anreizsystem ist dadurch gekennzeichnet, dass Leistungsunterschiede zu adäquaten Vergütungsunterschieden führen. Um die gewünschte Motivationswirkung bei Mitarbeitern zu erzielen, ist Transparenz von großer Bedeutung. Damit einher geht ein gerechtes, ausgewogenes und sensibles Vorgehen. Bei zeitnaher Gewährung des Bonus ist die Motivationswirkung besonders hoch.







## Mitarbeiter empfehlen Mitarbeiter

Besonders wichtig für das Unternehmen ist, dass sich die Maßnahmen, die geboten werden in der ganzen Region positiv verbreiten. Die Wirkung von Mund-zu-Mund-Propaganda ist vor allem im Handwerksbereich sehr hoch, da die Mitarbeiter oftmals aus der näheren Umgebung stammen.

Alexander Mahr sieht die enorme Wichtigkeit die mit der Schaffung eines arbeitnehmerfreundlichen Betriebs einhergeht und ist der Meinung:

*„Das Thema Arbeitgeberattraktivität war schon immer wichtig. Aber noch sind die Schmerzen für Unternehmer nicht groß genug, um sich zu ändern.“*

Je schneller sich Handwerksbetriebe jedoch dem Thema widmen und entsprechende Maßnahmen ergreifen, desto leichter fällt es ihnen, an Nachwuchskräfte und qualifizierte Fachkräfte in Zeiten des Fachkräftemangels zu gelangen.



## Warum funktioniert das Konzept?

### Besondere Erfolgsfaktoren

Dem Unternehmer Mahr ist klar, dass sich die Arbeitgeber auf dem derzeitigen Arbeitsmarkt bei potenziellen Arbeitnehmern nicht nur vorstellen, sondern aktiv bewerben müssen. Diesbezüglich kam es zu einer Umkehr in der Vorgehensweise der Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

Was Mahr vorbildlich umsetzt, ist das langsame Heranführen der Schüler und damit potenziellen Auszubildenden an den Betrieb und den Beruf. Dabei ist es wichtig, früh an die jungen Leute heranzutreten. Das Unternehmen greift sich die Jugendlichen bereits im Alter von 12 bis 13 Jahren – einem Alter, in dem die Berufswünsche anfangen, sich in den Köpfen der Kinder und Jugendlichen auszudifferenzieren.

Die Erfahrungen, die die Jugendlichen in dieser Zeit sammeln, sind bedeutend für den sich zukünftig entwickelnden Berufswunsch. Verbinden die Schüler positive Erlebnisse sowie wertschätzende Momente mit einem Unternehmen, so kehren sie zu diesem gerne als Arbeitnehmer zurück.



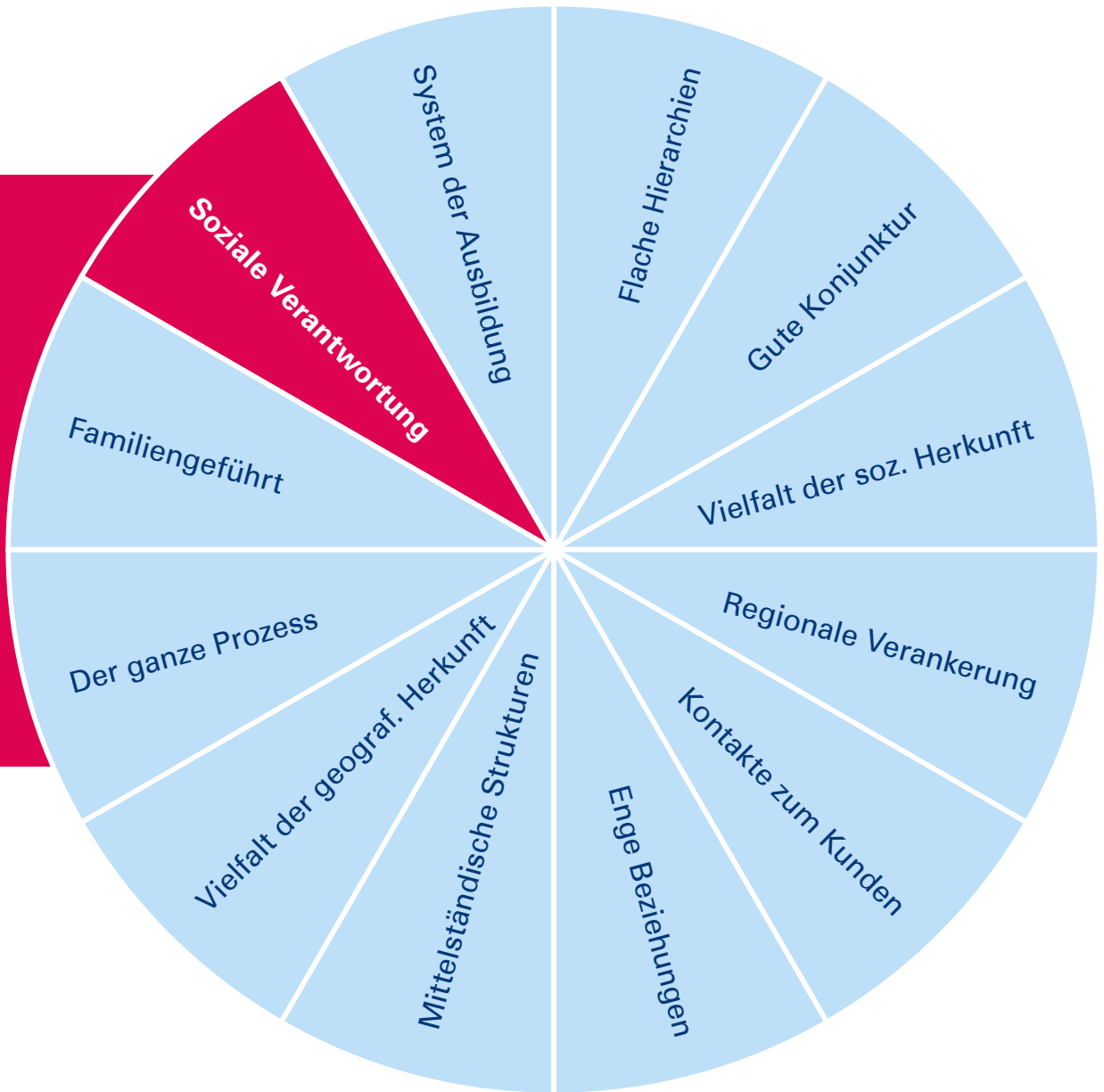


## Die Stärken des Handwerks

### Soziale Verantwortung

- Das Denken und Handeln in Handwerksunternehmen sind traditionell geprägt von der Verantwortung für das eigene Unternehmen sowie für die Mitarbeiter.
- Handwerksbetriebe sind eng mit ihrem direkten sozialen Umfeld verbunden und auch bereit, Verantwortung zu übernehmen. Überdurchschnittlich viele Handwerker engagieren sich für die Gemeinschaft, sei es Freiwillige Feuerwehr, THW, Rotes Kreuz oder in der Lokalpolitik – ob soziale, kirchliche oder kulturelle Einrichtungen.
- Oftmals richtet sich die soziale Verantwortung nicht nur auf das regionale oder gesellschaftliche Umfeld, sondern auf die Mitarbeiter, indem diese in ihrer aktuellen Situation, sei es Heirat, Nachwuchsbetreuung oder eigenes ehrenamtliches Engagement, unterstützt werden.







## Unternehmensprofil

<b>Gründung</b>	1845
<b>Unternehmenssitz</b>	Telgte-Westbevern
<b>Betriebsgröße</b>	260 Mitarbeiter, davon 20 Auszubildende

### Tätigkeitsbereiche

- Familienunternehmen im Sondermaschinenbau: Entwicklung individueller Lösungen für die Industrie, u. a. im Bereich industrieller Trocknungs- und Wärmebehandlungs-Anlagen, einschließlich dazugehöriger Förder- und Filtertechnik.
- Schwerpunkte liegen in der Entwicklung: Von der Idee und Konstruktion bis zur Auslieferung einer funktionierenden Anlage.

### Internetseite

[www.muenstermann.com](http://www.muenstermann.com)







**MÜNSTERMANN**  
WIR ENTWICKELN LÖSUNGEN

# 100

## **NACHWUCHS- ENTWICKLUNG**

**MIT KOPF, HAND UND HERZ**



# NACHWUCHS- ENTWICKLUNG MIT KOPF, HAND UND HERZ

## Die Grundlagen eines nahezu exponentiellen Wachstums

Noch im Jahr 1978 konnte die Bernd Münstermann GmbH & Co. KG gerade einmal drei Angestellte vorweisen. Damit hat sich die Unternehmensgröße in den letzten rund vierzig Jahren nahezu ver Hundertfacht. Diese Erfolgsgeschichte des Betriebs kann anhand zweier Aspekte beleuchtet werden:

- der Umgang mit Auszubildenden aller Schulformen
- die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens

Beides entspringt einer Haltung, die Magdalena Münstermann, Mitglied der Geschäftsleitung, näher erläutert.

## Auszubildende zu Eigenständigkeit fördern

Im Unternehmen wird versucht, aus einer bunt gemischten Gruppe von Auszubildenden mit verschiedensten Hintergründen und Bildungsabschlüssen, eine Gemeinschaft zu machen. **„Unser Ziel ist es, die Stärken jedes Einzelnen zu finden, weiter zu entwickeln und das faire Miteinander sowie die gegenseitige Akzeptanz der Mitarbeiter untereinander zu unterstützen“**, so Magdalena Münstermann. Um das zu ermöglichen, bietet Münstermann immer wieder Gelegenheiten an, bei denen sich solche Werte entwickeln können. Dazu zählt beispielsweise das jährlich stattfindende „AzubiProjekt“: Die Auszubildenden finden sich – neben ihren jeweiligen Ausbildungsinhalten – alle zwei Wochen zusammen. In diesem Rahmen wird gemeinsam ein Projekt konzipiert und umgesetzt. Was, das wählen die Azubis in

© Bernd Münstermann GmbH & Co. KG



**Stetige Azubiquote:**

**~ 10 %**







**MÜNSTERMANN**

WIR ENTWICKELN LÖSUNGEN

ihren Treffen selbst aus: Sei es der Bau eines funktionsfähigen Off-Road-Karts oder eines digital anzusteuernenden Pizzaofens. Oder aber auch ein Fahrrad, auf dem alle 20 Auszubildenden Platz finden. **„Ausgefallene Ideen haben die Azubis immer. Diese Idee kann dann innerhalb eines Jahres gemeinsam realisiert werden“**, so Münstermann.

Jedes Jahr überlegen sich die Auszubildenden gemeinsam ein neues Projekt, welches sie von der Recherche über die Planung, die Konstruktion und die Materialbeschaffung bis hin zur finanziellen Abrechnung eigenständig bearbeiten. Dafür stehen ein Budget bereit sowie die Möglichkeit, Fachkräfte des Unternehmens bei Fragen zu konsultieren. Hilfreich ist, dass sich die Auszubildenden aus einer Kombination von Metallbauern und Produktdesignern zusammensetzen. Vielfalt lautet die Devise, denn Absolventen aller Schulformen bis hin zu dual Studierenden sind alle mit ihren Kompetenzen erwünscht und vertreten.



© Bernd Münstermann GmbH & Co. KG

**„Die unterschiedlichen Bildungsabschlüsse sind in den Azubiprojekten nicht spürbar. Die positive Erfahrung, gemeinsam Probleme lösen zu dürfen, im Team an einem Strang zu ziehen und ein Projekt erfolgreich beenden zu können, bestätigt eigene Fähigkeiten und steigert das Selbstbewusstsein. Sich angenommen und wertgeschätzt zu fühlen mit seinen jeweiligen Stärken und Schwächen, das ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Ausbildung und Freude an der Arbeit“**, so Magdalena Münstermann.



Die jeweiligen Projektergebnisse werden alljährlich voller Stolz der gesamten Belegschaft präsentiert, die ihrerseits den Projektverlauf mit Interesse verfolgt und gespannt auf die Ergebnisse ist.

Jungen Menschen wird in diesem Unternehmen außerdem die Gelegenheit geboten, fremde Kulturen hautnah kennen zu lernen und ihr praktisches Können in einem gänzlich anderen Bereich einzubringen. Im Rahmen des Programms **„Junges Handwerk in der Entwicklungszusammenarbeit“** der Landesregierung Nordrhein-Westfalen sind beispielsweise vier Azubis nach Tansania gereist.

Dadurch erhielten sie die Chance, beim Aufbau eines Ausbildungszentrums für benachteiligte Jugendliche mitzuwirken. Wieder zurück im Betrieb sorgte eine ausführliche Berichterstattung der Auszubildenden mit Diashow dafür, dass alle Mitarbeiter an den Erfahrungen teilhaben konnten. **„Wenn Auszubildende und Mitarbeiter merken, dass sie mit ihren Stärken und Schwächen bei uns willkommen sind, sind sie auch emotional ein Teil des Betriebs“**, so Magdalena Münstermann

### Dialog im Arbeitsalltag

Alsein Charakteristikum kleiner Betriebe gilt, mit dem gesamten Team in engem Kontakt zu stehen. Angesichts des starken Wachstums der Bernd Münstermann GmbH & Co. KG will die Unternehmensleitung jedoch weiterhin im Arbeitsalltag mit den Mitarbeitern im stetigen Dialog stehen. Für die Geschäftsleitung ist es nicht genug, zu sagen „Unsere Türen sind offen“. Dieses Angebot wird genutzt. Aber durch ein gemeinsames Miteinander in der Gruppe, im Team, findet gegenseitiger Austausch statt: fachlich und auch persönlich. „Wir nehmen wahr, wie es ihnen derzeit ergeht, ob und wo sie Unterstützung benötigen“,



### Information

Auszubildende entscheiden sich immer öfter für einen Auslandsaufenthalt. Das zeigt die Studie „Auslandsaufenthalte in der Berufsausbildung 2017“. Bundesbildungsministerin Anja Karliczek begrüßt den Aufwärtstrend: „Wir brauchen junge Fachkräfte mit internationaler Berufskompetenz, um auf dem globalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.“ Die Chance auf einen Auslandsaufenthalt macht das Ausbildungsplatzangebot für junge Menschen attraktiver. Auf Bundesebene unterstützt das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Auslandsaufenthalte während der Berufsausbildung durch das EU-Programm „Erasmus+“. Außerdem hat das BMBF das Projekt „AusbildungWeltweit“ ins Leben gerufen, das Lernaufenthalte für Auszubildende sowie Ausbilder fördert.



© Bernd Münstermann GmbH & Co. KG

konkretisiert Magdalena Münstermann diesen Ansatz und führt aus, „eine offene und ehrliche Kommunikation ermöglicht die Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Wertschätzung. Wertschöpfung durch Wertschätzung, aber auf Gegenseitigkeit.“ Im Unternehmen wird ein gutes soziales Miteinander durch die gelebte **„per-Du-Kultur“** unterstützt.



MÜNSTERMANN

WIR ENTWICKELN LÖSUNGEN

Als Familienunternehmen sieht sich der Betrieb einer Tradition in Verantwortung, die einer Grundhaltung entspricht: **„Wir brauchen wirtschaftlichen Erfolg mit gutem Miteinander“**, so Magdalena Münstermann. Verantwortung übernimmt das Unternehmen dabei nicht nur für den eigenen wirtschaftlichen Erfolg. Auch mit der Stadt Telgte und umliegenden Gemeinden, aus denen viele Mitarbeiter kommen, gibt es immer wieder konkrete Projekte oder Beziehungen, die den Menschen guttun.

## Gesellschaftliche Verantwortung als Haltung ist selbstverständlich

In der langjährigen Tradition des Familienbetriebes verstehen sich das menschliche Miteinander und das gemeinsame Bewältigen von Herausforderungen wie von selbst. „Diese Haltung“, so Magdalena Münstermann, „weist uns seit jeher den Weg und hat sich bis heute bewahrt“. Dies spiegelt sich auch im gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens wider. **Für eine örtliche Grundschule hat das Unternehmen beispielsweise eine Galileo-Kugelbahn gebaut.** Aus dem Projekt heraus entwickelte sich die Idee, weitere physikalische Experimentierstationen gemeinsam mit Auszubildenden und Grundschulern zu bauen. Mit Schülern der Mittel- und Oberstufe wurden beispielsweise ein Edelstahlgrill sowie das Modell einer Solaranlage gebaut.

Auch Sponsoring gehört zu den wohlthätigen Zwecken des Unternehmens. Der Betrieb hat der Jugendmannschaft eines örtlichen Sportvereins Trikots gestellt – was zahlreiche Handwerksbetriebe praktizieren. Bei Münstermann wurde daraus eine Partnerschaft gemacht: Ein Trainer des Clubs bot an, „im Gegenzug“ Laufkurse für die Mitarbeiter im Betrieb anzubieten – so entstand



### Information

#### Übernahme von sozialer Verantwortung durch Unternehmen

Dies wird in der Fachsprache Corporate Social Responsibility (CSR) genannt und umfasst **verschiedene Bereiche**:

- Mitarbeiterbezogene Verantwortung (z. B. Mitarbeiter und Bewerber)
- Marktbezogene Verantwortung (z. B. Lieferanten und Konsumenten)
- Umweltbezogene Verantwortung (z. B. Klima- und Ressourcenschonung)
- Gesellschaftsbezogene Verantwortung (z. B. gegenüber Vereinen oder Schulen)

Wissenschaftliche Untersuchungen haben einen positiven Zusammenhang zwischen CSR und Mitarbeiterbindung bescheinigt, da soziales Engagement Rücksicht auf das Arbeitnehmerwohl sowie die Einbeziehung von Gemeinschaftsbedürfnissen die Arbeitsmoral und -motivation der Mitarbeiter erhöhen. Gelebte CSR hat eine positive Wirkung auf die Unternehmensattraktivität und in der Folge auf die Bewerbungsabsicht.

#### Quelle

Bustamante, S., Pelzeter, A., Ehlscheidt, R. (2018): Bedeutung von CSR für die Arbeitgeberattraktivität. Springer Gabler, Wiesbaden.

eine Kooperation, von der auch die Mitarbeiter direkt profitieren konnten.

**„Viele unserer Mitarbeiter sind ehrenamtlich in ihrem jeweiligen privaten Umfeld aktiv: bspw. als Sanitäter, im Sport, in der Kirche, u.v.m.. Einer unserer Mitarbeiter hat kürzlich einen Preis für sein ehrenamtliches Engagement erhalten. Dass unsere Mitarbeiter Verantwortung übernehmen, verdient unsere Wertschätzung. Damit nehmen wir den Menschen nicht nur als Angestellten dieses Unternehmens wahr“**, so Münstermann.

Diese Sichtweise spiegelt sich auch im Rekrutierungsverfahren des Betriebs wider. Im Rahmen von Bewerbungsgesprächen ist die Frage nach sozialem Engagement durchaus relevant, denn

**Fachlich gute Mitarbeiter  
zu bekommen ist mindestens  
genauso wichtig, wie Menschen mit  
guter Haltung einzustellen.**

Magdalena Münstermann

sie zeigt die Haltung, die der Mensch in das Unternehmen mitbringt.

Magdalena Münstermann erhielt Bereits selbst eine öffentliche Wertschätzung für ihr vielfältiges Engagement. Sie wurde mit dem **Bundesverdienstkreuz** insbesondere für ihren Einsatz bzgl. der praktischen Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft im Telgter Modell und damit für mehr Chancengleichheit ausgezeichnet und wurde im Jahr 2019 durch das CSR Kompetenzzentrum Münsterland zur CSR-Botschafterin ernannt.

### **Telgter Modell: Netzwerk als Chance**

Im Jahr 2008 initiierte Magdalena Münstermann mit sieben weiteren Unternehmen das Telgter Modell, um Schülerinnen und Schülern vertiefende Einblicke in verschiedene Berufszweige – und nicht zuletzt in das Handwerk – zu ermöglichen und ihnen damit die spätere Berufswahl zu erleichtern. Das Netzwerk von Schulen und Unternehmen soll im Schulalltag gestärkt werden: Wird zum Beispiel im Mathematikunterricht gerade die Flächenberechnung durchgenommen, so können die Schüler die praktische Anwendung direkt im Tischlerbetrieb oder bei einem Raumausstatter kennenlernen. **Somit erhält die Schule als theoretischer Lernort den zusätzlichen Aspekt der praktischen Anwendbarkeit.** Mittlerweile beteiligen sich über 100 Arbeitgeber, die örtlichen weiterführenden Schulen und Grundschulen am Telgter Netzwerk.



### **Telgter Modell - Netzwerk Schule und Wirtschaft**

Mehrfach prämiertes Vorbild für den Aufbau von Netzwerken, die Schulen, Wirtschaft und weitere Organisationen zusammenbringen.

[www.telgter-modell.de](http://www.telgter-modell.de)

### **Gemeinschaft im Betrieb fördern**

Der Gemeinschaftsgedanke wird jedoch nicht nur nach außen groß geschrieben, sondern auch in den inneren Strukturen des Betriebs – das heißt für das Unternehmen auch, die Familien der Beschäftigten einzuladen. Alle vier Jahre wird ein sogenannter **Familientag** veranstaltet. Familien und Freunde der Mitarbeiter besuchen das Unternehmen und lernen die Arbeitsplätze kennen. Kinder erhalten einen Einblick in die Arbeitswelt ihrer



© Bernd Münstermann GmbH & Co. KG





**MÜNSTERMANN**  
WIR ENTWICKELN LÖSUNGEN

Eltern. In diesem Zusammenhang ergeben sich spannende Erlebnisse: „**Ein Mitarbeiter, der hobbymäßig reitet, hat Ponys mitgebracht. Es war eine große Attraktion, den Kindern einen Rundlauf mit den Ponys anzubieten. Ein weiterer Mitarbeiter hat Trampolins aus seinem Sportverein organisiert, auf denen Kinder und Erwachsene unter Aufsicht springen durften. Die Mitarbeiter bringen ihre Fähigkeiten ein, was eine Menge Spaß mit sich**

**bringt und uns nichts kostet. Gleichzeitig bietet sich für die Mitarbeiter die Möglichkeit, einen kurzweiligen Tag mit ihrer Familie zu genießen. Kinder erkunden die Arbeitsplätze ihrer Eltern und erfahren interessante Dinge über den Arbeitsalltag. Wenn wir Leute begeistern, dann binden wir sie automatisch. Dafür müssen wir den Nachwuchs auch emotional ansprechen. Das geht nur mit Kopf, Hand und Herz!**“ so Magdalena Münstermann.



### Drei Tipps von ...

#### **MAGDALENA MÜNSTERMANN**

*„Attraktiver Arbeitgeber zu sein, ist eine Sache der Haltung und nicht von Vorschriften, Gesetzen und Regeln. Wenn unsere Haltung den Weg weist, wie wir mit Menschen umgehen, wie wir Gemeinschaft leben und Arbeit als ein wichtiges Stück von Lebensqualität ansehen, dann ist Attraktivität die natürliche Folge dieser Haltung im Unternehmen. Aus dieser heraus werden Maßnahmen umgesetzt, wie beispielsweise unsere Auszubildendenprojekte, Aktivitäten mit Schulen, unser Familientag.“*



© Bernd Münstermann GmbH & Co. KG

**1. Man darf nicht voraussetzen, dass die Schule den Schülern alles beibringt, was sie in ihrer Ausbildung benötigen und Schulnoten sagen uns nichts über den jeweiligen Menschen aus.**

So stellt das Unternehmen ganz bewusst immer Schüler aller Schulformen als Auszubildende ein, auch schon mal mit schlechten Zeugnisnoten. Den jeweiligen jungen Menschen mit seinen Stärken und Schwächen annehmen und bei Bedarf gezielte Hilfen organisieren, dazu sieht sich das Unternehmen selbst in der Pflicht und organisiert bei Bedarf sogar Nachhilfelehrer.

**2. Beim Menschlichen anfangen und Gemeinschaft möglich machen.**

Ein gemeinschaftliches Abendessen aller Auszubildenden an einem Knigge-Abend, ein Nachmittag auf der Kartbahn, ein Besuch bei einem Kollegen auf seinem Bauernhof, den 3D-Metalldrucker in einem Nachbarunternehmen besichtigen, einen Kunden besuchen, dem eine Anlage geliefert wurde, das sind Beispiele, wie Gemeinschaft ermöglicht wird. Die emotionale und soziale Seite kommt zum Tragen, die jungen Menschen fühlen sich als Ganzes willkommen und es ist ein Austausch auf einer gänzlich anderen Ebene möglich. Begeisterung sowie Lust und Freude an der Arbeit setzen nicht nur fachliche Kompetenzen voraus, sondern auch eine soziale und emotionale Bindung an das Unternehmen. Diese kann man nicht lehren, sondern es braucht ein Umfeld und ein Miteinander, in dem sich diese entwickeln kann. Auch Eigen- und Mitverantwortung gehören dazu.

**3. Die Unternehmensgröße spielt für die Attraktivität keine Rolle.**

Eine offene Kommunikation führt zum Austausch vieler guter Ideen, bringt neue Anregungen, fördert Gemeinschaft. Traditionelle Veranstaltungen, wie beispielsweise das jährliche gemeinsame Weihnachtsessen, welches früher mit etwa fünf Mitarbeitern noch in privaten Räumlichkeiten stattfinden konnte, wurden mit Wachstum des Unternehmens an einen anderen Ort verlegt. Auf das Beibehalten von Traditionen aber auch der Umsetzung neuer Ideen und das gemeinsamen Feiern kommt es an.





## Die Stärken des Handwerks

### System der Ausbildung

- Das Handwerk hat die höchste Ausbildungsquote in der Wirtschaft (knapp 27 Prozent) und eröffnet damit besonders vielen jungen Menschen einen guten Start ins Berufsleben. Jugendliche lernen mit ihrer handwerklichen Ausbildung mehr als einen Beruf; Handwerk bildet Persönlichkeiten.
- Das „Duale Prinzip“ der beruflichen Bildung ist eine Grundlage der Erfolgsgeschichte des Handwerks. Sie vermittelt schon während der Ausbildung praktisches Können in den Betrieben und das eher theoretisch notwendige Wissen im Rahmen der schulischen Qualifikation.
- Die Ausbildung im Handwerk hat nicht nur im Inland einen ausgezeichneten Ruf. Mit einem in Deutschland erlangten Gesellen- oder Meisterbrief sind die Fachkräfte auch in anderen Ländern begehrt. Das hier erlangte Wissen und Können sind auch das Erfolgsrezept für qualifizierte Existenzgründer.







# **ARBEITGEBER- ATTRAKTIVITÄT**

**IST KEINE EINTAGSFLIEGE**

Wesentliche Erkenntnisse aus  
der betrieblichen Umsetzung  
im Überblick

# ARBEITGEBER- ATTRAKTIVITÄT IST KEINE EINTAGSFLIEGE

## Wesentliche Erkenntnisse aus der betrieblichen Umsetzung im Überblick

Aus den zusammengeführten Erfahrungen der handwerklichen Praxis können abschließend einige Erkenntnisse abgeleitet werden, die zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber im eigenen Betrieb von Relevanz sind:

- Die in der vorliegenden Broschüre dargestellten Betriebe haben Instrumente **Schritt für Schritt** eingeführt, um die Belegschaft im Prozess mitzunehmen, jedoch nicht Gefahr zu laufen, sie mit Aktionen oder Workshops und Projekten zu überreizen – das kann zu „Abnutzungserscheinungen“ oder einer Überforderung und fehlendem Engagement führen und zudem die Glaubwürdigkeit der Maßnahmen in Frage stellen.
- Es wäre ein Fehler, die Steigerung der eigenen Attraktivität als **Zusatz-aufgabe** anzusehen, die „on top“ angegangen werden kann. Die Betriebe haben erkannt, dass geeigneten Nachwuchszu finden, zu fördern und dauerhaft zu binden ein wichtiges Ziel nicht zuletzt zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist. Vieles, was im Zuge der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität entsteht, erleichtert darüber hinaus die alltägliche Arbeit, weil Prozesse klar gestaltet werden, eine verbesserte Kommunikation oder wertschätzendere Führung realisiert werden.
- Jedes Unternehmen braucht seine Zeit, die eigenen Ziele und Instrumente zu definieren und zu verankern. Darum ist es unvermeidlich, die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität als eine **Dauer-aufgabe** anzusehen. Dabei wurde von Seiten der dargestellten Betriebe der Weg zur Steigerung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber immer mit einer Strategie statt Aktionismus angegangen. Daher haben sich die Betriebe mit Fragen wie „Wer sind wir und wer wollen wir sein?“, „Was sind unsere Stärken und was macht uns besonders?“ oder „Welchen Nutzen bzw. welche Vorteile bieten wir unseren Mitarbeitern?“ auseinandergesetzt. Jedes Unternehmen kommt bei der Beantwortung auf andere Ergebnisse, da jeder Betrieb einzigartig ist und es kein Patentrezept zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität gibt. Der positive Aspekt dabei ist, dass der Betrieb selbst die Lösungen finden kann, die individuell zum Unternehmen passen. Somit kann das Unternehmen auch an bereits vorangegangenen Aktivitäten ansetzen.
- Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität müssen nicht immer ein hohes Maß an finanziellen Mitteln erfordern und können auch mit **Bordmitteln** gut umgesetzt werden. Oftmals sind es bereits kleine Maßnahmen und Anpassungen, die eine große Wirkung erzeugen. Es muss jedoch oftmals einiges an Zeit in Prozesse investiert werden. Soll doch auf Maßnahmen, die einer



Finanzierung bedürfen, wie z. B. die Gewinnbeteiligung oder das Bereitstellen eines breiten Sportangebots, zurückgegriffen werden, so ist eine Kalkulation der entstehenden Kosten bei der Planung unerlässlich.

- In jedem Betriebs-Beispiel wird deutlich, dass ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von Instrumenten der Arbeitgeberattraktivität die **Kommunikation** darstellt. Daher erscheint es wichtig, die Beschäftigten bei der Auswahl an Instrumenten und Vorgehensweisen einzubeziehen, die Bedürfnisse zu erfragen und sicherzustellen, dass die in Betracht gezogenen Aktivitäten ihre Wirkung nicht verfehlen, d. h. dass diese „ankommen“ und die Beschäftigten sowie auch potenzielle Bewerber den damit verbundenen Nutzen wahrnehmen.
- Erfolge eingesetzter Instrumente zur Attraktivitätssteigerung sind teilweise **direkt messbar** und nachvollziehbar, z. B. durch eine geringere Fluktuation, eine Zeiteinsparung bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder eine schnellere Besetzung offener Stellen durch geeignete Bewerber. Gleichzeitig sind bestimmte Maßnahmen nicht unmittelbar bzw. **schwer messbar** und werden meist erst zeitversetzt spürbar. D. h., dass ein Fortschritt nicht direkt sichtbar

sein kann. Hier zeigen die Erfahrungen der Betriebe, dass es sich lohnt, am Ball zu bleiben, auch wenn Bemühungen nicht unmittelbar belohnt werden, da möglicherweise Entwicklungen angestoßen werden, die Zeit brauchen.

- Grundsätzlich gilt, dass ein Akteur des Unternehmens den **Überblick** behalten muss, wenn es um die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität geht. Das ist in einem kleinen Unternehmen meist der Chef, der die Personalpolitik vorgibt und vorlebt. In den meisten Fällen ist dieser auch für die Umsetzung zuständig. Dazu gehört auch, **klare Ziele** mit einem Zeithorizont festzulegen, diese zu überprüfen und fortzuschreiben. In den Beispielen wird mitunter auch beschrieben, dass Ziele auch mal nicht erreicht wurden. Diese Erkenntnis wurde dann jedoch positiv genutzt, indem die Ziele und das Vorgehen analysiert und angepasst wurden.
- In den Praxisbeispielen geht es oftmals um eine bestmögliche Potenzialentfaltung bzw. Förderung von Nachwuchs- und Fachkräften. Dabei wird deutlich, dass das immer ganz wesentlich vom Umfeld bzw. von den Arbeitsbedingungen im betrieblichen Einsatz abhängt. Demzufolge legen die Betriebe bei der Fachkräfte-suche den Schwerpunkt weniger

auf „High Potentials“ (also Mitarbeiter mit Bestnoten, denen gleichzeitig ein hohes Potenzial zugesprochen wird, unabhängig von betrieblichen Bedingungen). Vielmehr besteht die Erkenntnis, dass den Betrieben die „Right Potentials“ wichtiger sind. Also eine **bestmögliche Passung** von Mitarbeitern zu den Arbeitsanforderungen, -bedingungen und der Unternehmenskultur. Oftmals hat es sich bewährt, Menschen zu identifizieren, die mit individuellen Eigenschaften besser zum Betrieb passen als andere und ihnen darauf abgestimmte Entwicklungs- bzw. Fördermöglichkeiten zu bieten.

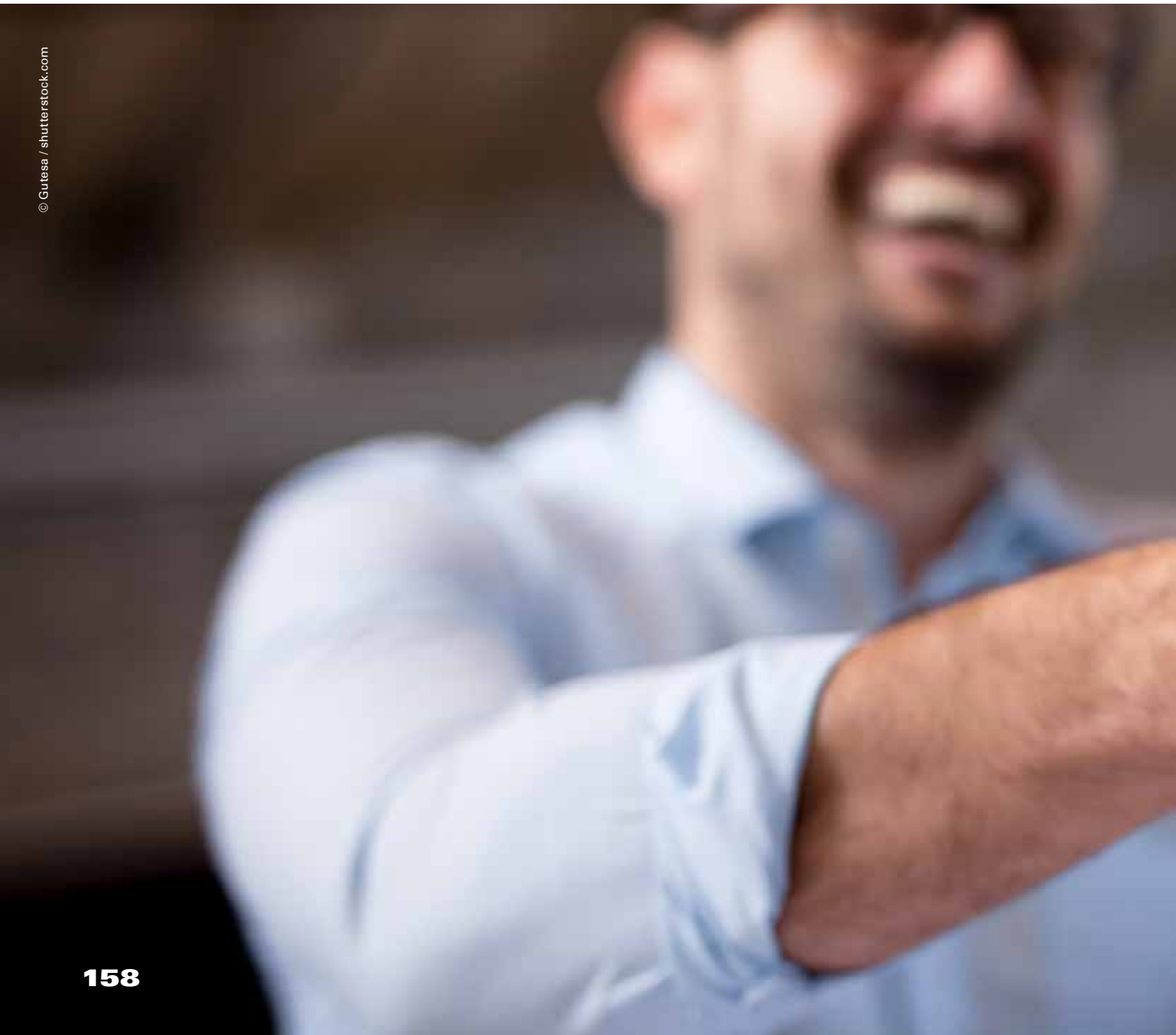
- Dabei kann im Blick behalten werden, wie sich die emotionale Bindung der Mitarbeiter oder die Wahrnehmung als Arbeitgeber bei den relevanten Bewerbergruppen ändern. Über erzielte Verbesserungen darf öffentlich berichtet und diese auch gemeinsam gefeiert werden, das kann den Stolz der ganzen Belegschaft und die **positive Wahrnehmung** auf das schon Erreichte stärken.
- Wenn eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität für einige Jahre „tragen“ soll, darf man das Thema nicht aus den Augen verlieren. Ein Unternehmen kann seine **Attraktivität nicht konservieren**, denn sie wird sich mit dem Betrieb, den Mitarbeitern und den Leistungen kontinuierlich verändern. Zwar steigern Instrumente wie Laufbahnkonzepte, oder regelmäßige gemeinsame Aktionen die Arbeitgeberattraktivität immer weiter, wenn diese im betrieblichen Tagesgeschäft etabliert sind. Gleichzeitig befinden sich aber Erwartungen

und Anforderungen der Mitarbeiter und der Märkte in einem ständigen Wandel. Daher ist es sinnvoll, einen Soll-Ist-Vergleich ausgewählter Instrumente und Vorgehensweisen regelmäßig durchzuführen.

- Die hier zu Wort kommenden Betriebe halten sich selbst regelmäßig den Spiegel vor und hinterfragen sich selbstkritisch. Auch bei Betrieben, die die Einführung spezieller Maßnahmen ggf. als überflüssig erachten, ist es sinnvoll, sich den Betrieb genau anzuschauen und die **Wahrnehmung zu schärfen**. Aus Erfahrung besteht oftmals die Gefahr, eine mögliche Unzufriedenheit der Mitarbeiter nicht zu realisieren, für diese Stimmungen „betriebsblind“ zu sein oder auch z. B. nicht zu realisieren, wenn Mitarbeiter weniger positiv über die Arbeitsbedingungen oder die Stimmung reden. Das wirkt sich jedoch direkt negativ auf die Arbeitgeberattraktivität aus. Daher setzen die hier vorgestellten Unternehmen größtenteils an Themen wie die interne/externe Kommunikation, das Verhalten der Führungskräfte oder das Miteinander im Unternehmensalltag an. In den Betrieben zeigt sich, dass es dazu gehört, möglicherweise unangenehme Wahrheiten zu hören und eingetretene, vermeintlich „bewährte“ Pfade zu verlassen. Dies braucht Aufrichtigkeit und Mut von Seiten der Unternehmer.
- Es fällt auf, dass sämtliche in den Betriebs-Beispielen vorgestellten Unternehmer eine positive Grundhaltung bzw. ein **ressourcen- und entwicklungsorientiertes Menschenbild** vertreten.

Dies beinhaltet z. B. statt einem Fokus auf Schwächen das Erkennen und Fördern von Stärken der Mitarbeiter. Oder auch der Kommunikation auf Augenhöhe, dem gegenseitigen Respekt, oder der Vermittlung attraktiver Werte wie Erfolg, Zuversicht und Vertrauen. Dies sind einige Kennzeichen der Führungspersönlichkeiten attraktiver Betriebe aus den Beispielen. Das schließt die Förderung der Lern- und Entwicklungsfähigkeiten des

Menschen als Leitbild von Mitarbeiterführung und Personalentwicklung mit ein. Solch eine unternehmerische Haltung kann als Grundlage und Fundament für die betriebliche Umsetzung sämtlicher Instrumente der Arbeitgeberattraktivität angesehen werden. Eine solche Grundhaltung trägt außerdem dazu bei, dass Instrumente erfolgreich realisiert werden und wirken können sowie authentisch und glaubwürdig sind.



# 21

## **ARBEITGEBER- ATTRAKTIVITÄT**

**IN DER BETRIEBSBERATUNG**





# ARBEITGEBER- ATTRAKTIVITÄT IN DER BETRIEBSBERATUNG

## Betriebsberatung im Handwerk

Die Handwerkskammern und Fachverbände sowie Innungen unterstützen Betriebe mit maßgeschneiderten Lösungen je nach Bedarfslage. Die Beratung ist immer vertraulich und neutral. Als Angestellte der Handwerksorganisationen sind die Berater wirtschaftlich unabhängig und verfolgen mit der Beratung keine finanziellen Interessen. Daher können sie als sachverständige und neutrale Experten fungieren.

Die Betriebsberatung liefert betriebswirtschaftliche und technische Fachexpertise. Darunter gibt es diverse Spezialisten z. B. für Außenwirtschaft, Marketing, Personal-, Messe- und Zulieferwesen, Innovationsberatung, I+K-Techniken oder auch zur Denkmalpflege sowie Aus- und Weiterbildungsberater und Experten für Rechts- und Steuerfragen. Ziel der betriebswirtschaftlichen und technischen Beratungen der verschiedenen Handwerksorganisationen ist es, durch unentgeltliche Kurzberatungen sowie einem problem- und praxisgerechten Wissenstransfer die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Handwerksbetriebe nachhaltig zu stärken. Mitgliedsbetrieben steht somit ein großer Schatz an Erfahrungswissen der auf das Handwerk spezialisierten Berater kostenfrei zur Verfügung.

## Musterprozess Arbeitgeberattraktivität in der Betriebsberatung des Handwerks

Die Erkenntnisse dieser Broschüre können der weiteren Unterstützung von Handwerksbetrieben durch die Betriebsberatung des Handwerks rund um das Thema Arbeitgeberattraktivität dienen.

Doch wie können Berater hier konkret vorgehen? Auch wenn es keine fertige „Blaupause“ für eine Vorgehensweise geben kann, so ist es doch möglich, einige wesentliche Prozessschritte zu identifizieren und mit Tipps und Erfahrungen zu füllen. **Im Rahmen des Beraterseminars „Arbeitgeberattraktivität und Handwerk – Instrumente, Strategien und Prozesse“ haben die Teilnehmer, alleamt Berater der Handwerkskammern, -innungen und -verbände, gemeinsam eine schrittweise Vorgehensweise erarbeitet**, die als Orientierung im Rahmen einer Betriebsberatung zum Thema Arbeitgeberattraktivität hilfreich sein kann.

Prozessschritt	Inhalte
<p><b>Einstieg</b> in die Beratung</p>	<p><b>Start ins Beratungsgespräch</b> zum Thema Arbeitgeberattraktivität</p> <p>Anknüpfungspunkte zum Thema „Arbeitgeberattraktivität“ können auch in einem anderen Zusammenhang geäußert werden.</p> <p><b>1. Zuhören</b> Auf die aktuelle Lage des Unternehmens fokussieren („offenes Ohr“):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Typische Aussagen wie „Bringen Sie mir Leute“, „Mir rennen die Azubis weg“ oder „Ich finde sowieso niemand“ seitens Unternehmer zeigen Bedarfe</li> <li>2. Beispiel aus dem Alltag des Unternehmens zur Verdeutlichung erfragen, um zu eruieren, wie die Bedarfssituation gelagert ist</li> </ol> <p><b>2. Fragen stellen</b> Im Gespräch herausfinden, worum es im Speziellen geht</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auf die <b>Problemstellung</b> im Unternehmen eingehen</li> <li>2. <b>Konkretisierung des Problems</b> rund um das Thema „Fachkräfte“ (z. B. hohe Fluktuation oder Krankenstand, Unzufriedenheit, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung oder der Integration neuer Mitarbeiter)</li> </ol> <p>↪ <b>siehe Artikel 2, Seite 15</b> <i>Wie zahlt sich Arbeitgeberattraktivität aus? Der Nutzen einer hohen Arbeitgeberattraktivität</i></p>
<p><b>Analyse</b> der Situation</p>	<p>Ermittlung der <b>aktuellen Situation</b> im Betrieb (Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Analyse</b> der Betriebsstruktur, Werte, Visionen, falls vorhanden Unternehmensleitbild, Internetauftritt</li> <li>2. Betrachtung des <b>Geschäftsmodells</b>, Mitarbeiterprofile</li> <li>3. Führen von <b>Einzelgesprächen</b> oder Kurzbefragung von Mitarbeitern des Unternehmens (z. B. nach Fragestellungen wie „Warum sollte man gerne im Betrieb arbeiten wollen?“, „Wodurch unterscheidet sich der Betrieb als Arbeitgeber positiv von anderen?“, „Was macht den Betrieb besonders?“)</li> <li>4. Sammlung von <b>Eindrücken</b> aus dem Betriebsrundgang</li> <li>5. „Abfrage“ nach <b>aktuellen Maßnahmen</b>, um Nachwuchs- und Fachkräfte zu rekrutieren</li> <li>6. „Abfrage“ von Vorgehensweisen / Maßnahmen, um Nachwuchs- und Fachkräfte zu halten: nach Aspekten wie monetäre Ansatzpunkte / Zusatzleistungen, Arbeitsgestaltung und -organisation, Laufbahn / Perspektiven, Familienfreundlichkeit, Image / Unternehmermarke, Region</li> </ol> <p>↪ <b>siehe Artikel 5, Seite 27</b> <i>Geld ist nicht alles: Was steht auf dem Wunschzettel der Arbeitnehmer?</i></p>

## Festlegung des Handlungsbedarfs

1. **Auswertung** der Analyseergebnisse
2. Ggf. Einbezug von **Mitarbeitern** („Mitarbeiter zu Experten machen“, „Betroffene zu Beteiligten machen“)
3. Erstellung einer **Prioritätenliste** des Betriebs, in welchen Bereichen Instrumente umgesetzt werden sollen sowie Ableitung von Zielen für die Beratung („Was soll erreicht werden?“)

## Hinweise auf Instrumente

1. Hinweis auf passende **Angebote der eigenen Organisation** (u. a. Stark für Ausbildung, Führungswerkstatt, FAME gewinnt! - Erstberatungsstelle zur Fachkräftegewinnung, Lehrstellenradar, Erfa-Gruppen, Experten der Handwerksorganisation, wie Personal- oder Fachkräfteberater, Social Media-Experte, ...)
2. Ggf. **Hinweis auf „externe“ Angebote** (z. B. finanziell geförderte Beratungen im Programm unternehmenswert: Mensch des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales)
3. Auswahl **passender Instrumente** der Arbeitgeberattraktivität.
4. Ggf. Ansetzen an vorhandenen Maßnahmen (vorhandene Stärken nutzen)

☛ **siehe Artikel 3, Seite 19**

*Mit eigenen Pfunden wuchern:*

*Die Stärken des Handwerks gezielt nutzen*

☛ **siehe Artikel 6, Seite 33**

*Viele Wege führen nach Rom:*

*Instrumente der Arbeitgeberattraktivität*

## Planung der Aktivitäten im Betrieb

1. Festlegung, wie die **Umsetzung** ausgewählter Instrumente geschehen soll (Definition von Prozessen zur Realisierung) mithilfe der Erstellung eines **Maßnahmenplans** anhand nachprüfbarer Kriterien (Was, Wie, Wer, Bis wann, finanzieller Rahmen)
2. Gemeinsam in der Beratung checken, welche **Hilfsmittel** benötigt werden, um die Umsetzung zu unterstützen (personell, organisatorisch, finanziell, qualifikatorisch)
3. Bei der Festlegung von Fristen / Zeiten auch beachten, in welchem **Zeitraum** das Nachfassen durch den Berater erfolgt („Am Ball bleiben“)

☛ **siehe Artikel 8 - 19, Seiten 43 - 149**

*Betriebsbeispiele, je nach gewähltem Instrument*

☛ **siehe Artikel 20, Seite 152**

*Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist keine Eintagsfliege: Wesentliche Erkenntnisse aus der betrieblichen Umsetzung im Überblick*

## Nachfassen & Kontrolle

Je nach Vereinbarung

## Selbstreflexion des Beraters

- Brauche ich Unterstützung?
- Brauche ich themenspezifischen Austausch / Fortbildung?
- Weitere Forschungsergebnisse heranziehen?
- Recherche weiterer Leitfäden, Checklisten, etc.
- Erfahrungsaustausch mit anderen Beratern
- ...



### Quelle

Zentralverbands des Deutschen Handwerks, Beraterseminar „Arbeitgeberattraktivität und Handwerk – Instrumente, Strategien und Prozesse“ (3.2.12), Münster, 04.-06.12.2019.

