

# HANDWERK

# ATTRAKTIV

ZDH-Beirat Unternehmensführung im Handwerk

E-Magazin, 15. Juni 2020



© Foto: Sell GmbH

## ■ Fachkräfte

Wie können Betriebe Fachkräfte finden, binden und für sich begeistern?

## ■ Impulse

Impulse für ein Gesamtpaket und Konsequenzen für die Handwerksorganisation.

## ■ Beispiele

Mit welchen Angeboten kann die Handwerksorganisation Betriebe unterstützen?

# HANDWERK ATTRAKTIV



**1** Fachkräfte sichern.  
Die Zukunftsfrage für das Handwerk  
**| S.04**

**2** Handlungsdruck und Ansatzpunkte  
für das Handwerk  
**| S.06**

**3** Handwerk als attraktiver Arbeitgeber  
**| S.08**

**3.1** Gesamtpaket und Phasen  
**| S.09**

**3.2** Werkzeugkoffer und Erfolgsfaktoren  
für Betriebe  
**| S.12**

**3.2.1** Erfolgsfaktor:  
Wertschätzende Unternehmenskultur  
und Mitarbeiterführung **| S.14**



© Foto: Muenstermann

**3.2.2** Erfolgsfaktor:  
Vergütung und finanzielle Aspekte  
| **S.20**

**3.2.3** Erfolgsfaktor:  
Betriebsklima, Zusammenhalt  
| **S.24**

**3.2.4** Erfolgsfaktor:  
Perspektiven, Karriere, Weiterbildung  
| **S.28**

**3.2.5** Erfolgsfaktor:  
Flexibilität, Vereinbarkeit Beruf-Familie,  
Gesundheitsförderung | **S.32**

**3.3** Mitarbeiter finden – Neue Potentiale für  
das Handwerk erschließen | **S.36**

Blick in die Praxis | **S.52**

**4** Konsequenzen für die  
Handwerksorganisation  
| **S.58**

**4.1** Neue Schwerpunkte der Beraterstruk-  
turen: Welche Wege führen zum Ziel?  
| **S.59**

**4.2** Umsetzungsstrategie ‚Handwerk at-  
traktiv‘: Regionale Kampagnen-Projek-  
te mit Kooperationsgedanken | **S.62**

1

## FACHKRÄFTE SICHERN DIE ZUKUNFTSFRAGE FÜR DAS HANDWERK

Der Fachkräftemangel ist das drängenste Thema für das Handwerk – aktuell und künftig noch verstärkt. Schon heute hat fast jedes zweite Handwerksunternehmen Probleme, offene Stellen zu besetzen. Laut Schätzungen des ZDH fehlen dem Handwerk derzeit 250.000 Fachkräfte. Der Mangel trifft nahezu alle Berufe und Regionen. Der daraus resultierende Druck auf

**Deutschlands Wirtschaftsmacht. Von nebenan.** wird sich weiter verschärfen.

Dem gegenüber steht, dass das Handwerk als Arbeitgeber viel zu bieten hat – gerade für die junge Generation, die wieder vermehrt auf Erfüllung im Beruf und auf sinnvolle Tätigkeiten achtet. Zahlreiche Handwerksunternehmer setzen bereits gezielt – erfolgreich und mit ganz individuellen Konzepten – auf

Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, um ihren Fachkräftebedarf zu decken. Sie stehen beispielhaft für „Handwerk attraktiv“ in ihrer Region und teils darüber hinaus.

Diese Unternehmen bieten den Schlüssel zur aktuellen Leitfrage des ZDH-Beirats Unternehmensführung im Handwerk: „Was macht einen attraktiven Arbeitgeber im Handwerk aus?“





© Foto: Peter Lehmann

*Ziel dieser Broschüre ist es, die Organisation für das Thema und seine vielfältigen Facetten zu sensibilisieren und zugleich Impulse für die Praxis zu liefern – primär für die Handwerksorganisation und über die Berater auch für die Mitgliedsbetriebe. Dabei setzt der Vordenkerkreis auf zwei Ebenen an:*

■ **Werkzeugkoffer mit Handlungsempfehlungen für die Beratung und Betriebe**

Anhand von Beispielen aus der Unternehmenspraxis, Studien und Befragungen wurden fünf Erfolgsfaktoren identifiziert. Diese sind in einem online-Werkzeugkoffer übersichtlich zusammengefasst. Die vielfältigen Tipps für eine systematische Personalführung und -entwicklung unterstützen das Handwerk dabei, Mitarbeiter zu binden und neue zu finden. Ergänzend dazu werden Angebote vorgestellt, mit denen die Handwerksorganisation die Betriebe für die Fachkräftesicherung fit macht.

■ **Strategien und Konsequenzen für die Handwerksorganisation**

Wie muss sich die Organisation selbst entwickeln, um ihre Mitglieder auf diesem breiten Feld noch stärker begleiten und unterstützen zu können?

Hier geht es zum einen um die Frage, welche Strukturen der Beratung sich künftig – gerade bei diesem Thema – anbieten. Vorgestellt werden motivierende Beispiele aus Handwerkskammern und Fachorganisationen, die ihre Mitglieder bereits beispielhaft bei diesem Thema unterstützen.

Die zweite Frage lautet, wie sich die Dienstleistungen der Handwerksorganisation bei den Betrieben bekannter machen lassen. Dazu erarbeitet der ZDH-Beirat Unternehmensführung erstmals eine Strategie für eine mögliche Umsetzung in der und durch die Handwerksorganisation.

## DIE ZENTRALE FRAGE: **WAS MACHT DAS HANDWERK ALS ARBEITGEBER ATTRAKTIV?**

**2**

Die demographische und gesellschaftliche Entwicklung führt bereits zu Fachkräftemangel – auch wenn das Handwerk durch massive Investitionen in eine moderne Nachwuchswerbung zuletzt wieder einen leichten Anstieg bei den Ausbildungszahlen verzeichnen konnte.

Der Fachkräftemangel wird sich dennoch weiter zuspitzen. Hauptgründe sind die demographische Entwicklung und der Trend zur Akademisierung.

Zudem haben sich die Wertvorstellungen junger Menschen verändert – und damit deren Erwartungen an das Arbeitsleben. Davon berührt werden quasi alle Lebens- und Wirtschaftsbe-  
reiche.

Hierin liegen enorme Herausforderungen und gleichzeitig gute Chancen für das Handwerk. Dazu gehört eine ausgeprägt positive Haltung der Beschäftigten zum Handwerk ebenso wie gezielte Aktivitäten, Mitarbeiter im Handwerk zu halten. Unternehmen, die für qualifizierte Fachkräfte attraktiv sind, werden die Nase vorn haben.

Die folgenden Seiten zeigen Strategien und Wege auf, wie das Handwerk seine Attraktivität als Arbeitgeber erfolgreich steigern und nach außen vermitteln kann.

## Handlungsdruck und Ansatzpunkte für das Handwerk

### Demographie & Gesellschaft

- Die Zahl der Schulabgänger sinkt. 2020 sind es fast 94.000 weniger als 2010. Die Zahl der Studierenden stieg dagegen bis zuletzt an auf 2,87 Millionen.
- 2019 verzeichnete das Handwerk 30.000 offene Ausbildungsstellen – in einigen Regionen bleiben 20-30 % unbesetzt.
- In den kommenden Jahren sind 200.000 Handwerksbetriebe altersstrukturbedingt zu übergeben – zuerst in Ostdeutschland und etwas später auch im Westen.
- Insgesamt nimmt das Potential für Gründungen und Übernahmen ab: Die Zahl der Existenzgründer hat gesamtwirtschaftlich, teils konjunkturell bedingt, einen Tiefpunkt erreicht – wenn auch der Betriebsbestand im Handwerk 2018 und 2019 jeweils geringfügig stieg.
- Gleichzeitig schwindet der Gründergeist in Deutschland. Nur noch 25 % der Erwerbsbevölkerung können sich einen Wechsel in die Selbständigkeit vorstellen – im Jahr 2000 waren es noch 45 %.

### Die Fachkräftesituation im Handwerk

- 38 Prozent der Handwerksbetriebe hatten im vergangenen Jahr große Mühe bei der Suche nach Fachkräften (16 %) oder waren sogar erfolglos (22 %).
- Besonders schwierig gestaltet sich die Suche nach Fachkräften für das Bauhandwerk sowie die Lebensmittel- und Gesundheitshandwerke.

### Ausbildung & Arbeit

- Ein Drittel der Berufsanfänger kündigt bereits in der Probezeit.
- Ebenfalls brechen fast 30 % aller Bachelorstudenten ihr Studium vorzeitig ab.
- Gut ein Fünftel der Ausbildungsabbrecher verbleiben im Handwerk, davon wechseln rund 75 % den Betrieb, die übrigen den Beruf.
- Von den Jugendlichen, die das Handwerk verlassen, kann sich ein Drittel vorstellen, dorthin zurückzukehren, ein Viertel zeigt sich unentschlossen.
- Von den 35- bis 45-jährigen Handwerksgelesen arbeiten ca. 60 % außerhalb des Handwerks.

### Attraktivität des Handwerks

- Handwerk ist der vielseitigste und zweitgrößte Wirtschaftsbereich Deutschlands.
- Eine langfristig stabile Handwerkskonjunktur bietet sichere Ausbildungs- und Arbeitsplätze.
- Mit über 130 Ausbildungsberufen eröffnet das Handwerk attraktive Zukunftsperspektiven und bietet Erfüllung im Beruf.
- 96 % der Handwerker zwischen 16 und 65 Jahren sagen, ich bin stolz darauf, im Handwerk zu arbeiten.
- Fast 80 % der Handwerker sagen, ich würde mich wieder für meinen Beruf entscheiden.
- Der DGB Ausbildungsreport stellt regelmäßig fest, dass über 70% der Auszubildenden mit ihrer Ausbildung zufrieden sind.



© Foto: Beispielbild Firma Venschott

## DAS HANDWERK ALS ATTRAKTIVER ARBEITGEBER

3

Fachkräftebindung ist ein Dauerthema für das Handwerk und eine Langfristaufgabe für die Handwerksbetriebe. Aufgrund der aktuellen Fachkräftesituation und der absehbaren demographischen Entwicklung wird diese Aufgabe immer wichtiger.

Welche Instrumente können die Unternehmen einsetzen, um ihre Mitarbeiter erfolgreich zu halten und ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken? Zufriedene Auszubildende und Mitarbeiter sind übrigens wichtige Meinungsbildner in der Berufsorientierung von Jugendlichen, aber auch nach der Ausbildung.





Wir sorgen auf vielfältige Weise dafür, dass die junge Generation die Vorteile einer Arbeit in einem Handwerksunternehmen wie unserem erkennt: Wie eine abwechslungsreiche Arbeit, kurze Entscheidungswege, berufliche Perspektiven, Familienfreundlichkeit und ein gutes Einkommen. Daher ist unsere Fluktuationsrate auch gering.

Jonas Venschott,  
Geschäftsführer Manufaktur Venschott, Greven  
[Handwerkskammer Münster](#),  
[Fachkräftebroschüre 2019, Seite 8](#)

3.1

### Gesamtpaket und Phasen

Handwerksbetriebe, die in eine systematische Personalführung und -entwicklung und damit in eine strategische Mitarbeiterbindung investieren, profitieren dreifach:

- von der hohen Motivation der Mitarbeiter,
- von der hohen Bindung an das eigene Unternehmen und
- vom hohen Image als attraktiver Arbeitgeber bei Fachkräften und Auszubildenden.

### Welche Wege führen zum Erfolg?

Erste Maßnahmen ergeben sich oft zufällig, sollten dann aber zeitnah und systematisch zu einem Gesamtpaket weiterentwickelt werden. Hilfestellung für ein strukturiertes Vorgehen in diesem Prozess geben die vielen Berater der unterschiedlichen Handwerksorganisationen.

Selbst kleine Betriebe können so mit kreativen Lösungen und geringem Aufwand viel erreichen.

### Das Gesamtpaket ‚Handwerk attraktiv‘

Ein ‚Haltekonzept‘ umfasst am besten einen ganzen Strauß unterschiedlicher Maßnahmen und Instrumente – individuell auf einen Betrieb und ein Gewerk zugeschnitten. Dabei sollte stets auch die zweite Führungsebene einbezogen werden.

Die Basis des Gesamtpaketes bilden Aspekte wie die Unternehmerpersönlichkeit und eine angemessene Vergütung. Darüber hinaus gibt es ein breites Bündel an Maßnahmen und Instrumenten, bei denen Betriebe ansetzen können, um Mitarbeiter erfolgreich zu binden.

“ Erst die Summe unserer Aktivitäten führt zum Erfolg.

Heinz Pape,  
Pape & Böhm Elektroinstallationen, Münster,  
[Handwerkskammer Münster](#),  
[Fachkräftebroschüre 2018, Seite 6](#)

### Was passt wann und für wen?

Entscheidend ist nicht nur, welche Instrumente zum Zuge kommen, sondern auch wann und für welche Zielgruppe. Denn die ‚Erfolgsfaktoren‘ variieren in den unterschiedlichen Beschäftigungsphasen: Auszubildende haben andere Erwartungen und Wünsche als Mitarbeiter in der ersten Phase der Beschäftigung oder im späteren Erwerbsleben, wenn sie eine eigene Familie gegründet haben.



**Die Skizze** zeigt die drei zentralen Phasen, auf die Unternehmen ihr Gesamtpaket zur Mitarbeiterbindung zuschneiden sollten:

**Übersicht** angelehnt an „Verbleib und Abwanderung aus dem Handwerk“, Katarzyna Haverkamp und Anja Gelzer, Göttingen, 2016



Hier geht's zur [Online-Version des Werkzeugkoffers](#) mit vielen Beispielen aus der Praxis des Handwerks.



3.2

# WERKZEUGKOFFER UND ERFOLGSFAKTOREN FÜR BETRIEBE



**DER WERKZEUGKOFFER**  
»HANDWERK ATTRAKTIV«

**Erfolgsfaktoren:**

Was bindet? Was motiviert? Was passt?

**Phase:**

Ausbildung | Was bindet?

Erste Beschäftigung | Was motiviert?

Spätere Erwerbstätigkeit | Was passt?



Hier geht's zur [Online-Version des Werkzeugkoffers](#) mit vielen Beispielen aus der Praxis des Handwerks.

---

Der online-Werkzeugkoffer gliedert sich in fünf Erfolgsfaktoren. Zusammengenommen decken die rund 100 Instrumente das breite Spektrum möglicher personalpolitischer Aktivitäten ab – für alle Betriebe, die ihre Mitarbeiter dauerhaft binden und leichter neue finden wollen.

---

Die Instrumente lassen sich meist unabhängig von der Betriebsgröße einsetzen und sowohl von ‚Einsteigern‘ als auch von erfahrenen Unternehmen in Sachen Personalführung und -entwicklung nutzen.

**Der online-Werkzeugkoffer** unterstützt die Berater der Organisation und Betriebe des Handwerks gleichermaßen durch:

- eine schnelle Orientierung, welche Maßnahmen wann sinnvoll/erforderlich sind,
- einen flexiblen Einsatz – für Betriebe unterschiedlicher Größe und Gewerke, mit unterschiedlichen Akzenten je nach Erwerbsphase der Beschäftigten,
- breit gestreute Instrumente, vielfach niederschwellig, die sich mit kleinem Budget umsetzen lassen,
- eine individuelle Nutzung der verschiedenen Instrumente – zugeschnitten auf die spezifische Situation eines Betriebes.



# ERFOLGSFAKTOR: WERTSCHÄTZENDE UNTERNEHMENSKULTUR UND MITARBEITERFÜHRUNG



Instrumente und Praxisbeispiele aus dem Handwerk zu diesem Erfolgsfaktor bietet der [online-Werkzeugkoffer](#)

“ Gute Führung beginnt mit guter Organisation. Nur wenn die regulären Betriebsabläufe in unserem 10 Mitarbeiter-Betrieb reibungslos abgewickelt werden, haben wir auch Zeit für strategische Fragen.

**Hans Stumpe**, Tischlermeister und Mitinhaber  
Manfred Röwekamp, Tischlerei, Telgte  
[Handwerkskammer Münster](#),  
[Fachkräftebroschüre 2018, Seite 28](#)

**3.2.1** Fachkräfteprobleme sind oftmals Führungsprobleme. Dies bestätigen zahlreiche Studien ebenso wie der Blick in die Praxis der Unternehmen. Eine auf die Mitarbeiter ausgerichtete Führung ist die Grundvoraussetzung, um diese erfolgreich an den eigenen Betrieb zu binden. Die Konzepte dazu können sehr vielseitig sein und sich Schritt für Schritt entwickeln. Entscheidend für den Erfolg ist immer die Unternehmerpersönlichkeit.

Insbesondere Wertschätzung und Respekt gegenüber den Mitarbeitern spielen hier eine herausragende Rolle – und zwar über alle Phasen des Erwerbslebens hinweg, beginnend beim Nachwuchs während der Ausbildung.

In der Summe geht es darum, dass die Mitarbeiter sich mit ‚ihrem‘ Unternehmen identifizieren, sich als Teil des Ganzen fühlen und der Betrieb ein gutes Image als Arbeitgeber entwickelt – quasi zu einer Marke wird.

## MIT WELCHEN ANGEBOTEN KANN DIE HANDWERKSORGANISATION BETRIEBE HIERBEI UNTERSTÜTZEN?

Die folgenden Beispiele zeigen, wie Handwerksorganisationen Betriebe für diesen Aspekt sensibilisieren und für eine neue Führungskultur motivieren können.

### Sensibilisieren

- Personal- und Führungsfragen in der Meisterausbildung und im Betrieb stärken: u.a. Mitarbeiter für Personalfragen sensibilisieren und qualifizieren.
- Als niederschwelliges Angebot bietet sich zum Beispiel eine ‚Personal-Werkstatt‘ an – vielleicht sogar bei einem Handwerksunternehmen.



#### **FÜHRUNGSWERKSTATT**

Handwerkskammer  
Osnabrück-Emsland-Grafschaft  
Bentheim

Sie macht Fachkräfte durch Schulung und Beratung fit für ihre (neuen) Aufgaben, unter anderem trainieren sie ihre kommunikativen Kompetenzen. Ein Führungskräfte-Frühstück sensibilisiert auch andere Betriebe und fördert den Austausch.



#### **FÜHRUNGSWERKSTATT**

Handwerkskammer  
Flensburg

In insgesamt sieben Modulen lernen Führungskräfte neue Wege und Techniken für zielorientierte, motivierende Führung und Konfliktlösungen.



# ERFOLGSFAKTOR: WERTSCHÄTZENDE UNTERNEHMENSKULTUR UND MITARBEITERFÜHRUNG



## **FÜHRUNG IM HANDWERK** [Handwerkskammer zu Köln](#)

Betriebsinhaber sowie Mitarbeiter mit Führungsaufgaben beleuchten Fragen der Kultur des Umgangs miteinander sowie der Wertschätzung von Kunden und Mitarbeitern und entwickeln gemeinsam Ideen, wie sich Eigenverantwortung fördern und die Kommunikation verbessern lässt.



## **LEITFADEN ‚MITARBEITER BINDEN‘** [Handwerkskammer Münster](#)

Der Leitfaden sowie weitere [Ratgeber und Checklisten](#) geben Betrieben einen Überblick über die unterschiedlichen Wege zur Mitarbeiterbindung und zeigen praktische Ansatzpunkte auf.



## **ERFOLGSFAKTOR UNTERNEHMENSKULTUR** [Handwerkskammer Berlin](#)

Sinnstiftende Führung, Anleitung von und für die Praxis: In den Workshops – die im Rahmen der ‚Offensive Mittelstand und Kompetenzzentrum Berliner Handwerker/innen‘ angeboten werden –, identifizieren Betriebe unter anderem die für sie wichtigen Werte, wie diese in ihrem Betrieb gelebt und nach innen und außen vermittelt werden.



## **LUMINA SPARK** [Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld](#)

Betriebe erkennen ihre Potentiale, wie sie das eigene Personalmanagement verbessern sowie Nachwuchstalente gewinnen und halten können – zum Beispiel, durch eine Führungskultur, die auf Vertrauen, Respekt, Loyalität und Achtung beruht.

# ERFOLGSFAKTOR: WERTSCHÄTZENDE UNTERNEHMENSKULTUR UND MITARBEITERFÜHRUNG

## Hohe Ausbildungsqualität

■ Hier bieten sich Initiativen der Handwerksorganisation an, aber auch eine flankierende Begleitung durch die Ausbildungsberater, um Auszubildende während und nach der Ausbildung im Betrieb zu halten. Darin sollten Ausbilder regelmäßig geschult werden. Ein (gewerkespezifisches) Monitoring von Auszubildenden würde zudem Aufschluss darüber geben, was diese zufrieden macht oder wo sie Verbesserungsbedarf sehen.



### EMPFEHLUNGEN ZUR UMSETZUNG GUTER BETRIEBLICHER AUSBILDUNGSQUALITÄT

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)

Der Kriterienkatalog bietet Ausbildungsbetrieben und Beratern des Handwerks einen Leitfaden für eine optimierte, qualitativ hochwertige betriebliche Ausbildung, die über die Mindeststandards hinausgeht.



### AUFGABENPROFIL DER AUSBILDUNGSBERATUNG AN DEN HANDWERKSKAMMERN

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)

Die Zusammenstellung schafft Transparenz über die vielfältigen Beratungsleistungen, zeigt die jeweilige Bedeutung und unterstützt die Arbeit der Ausbildungsberaterinnen und -berater.



### PRIMAQ

Handwerkskammer Hannover und ZWH

Um die Qualität der betrieblichen Ausbildung zu verbessern, werden den Unternehmen vielfältige Instrumente geboten, unter anderem: ein Leitfaden mit Instrumenten, ein Qualifizierungskonzept für Ausbilder, Material für den Ausbildungsalltag sowie ein Online-Quick-Check. Nach einer Zertifizierung können Betriebe mit einem Siegel werben. Für die Ausbildungsberater gibt es ein Beratungs- und Qualifizierungskonzept.

“ Die Ausbildung ist in meinem Betrieb das wichtigste Instrument, um weitere Fachkräfte zu gewinnen. Zentral ist für mich, die Ausbildung immer attraktiv zu gestalten und den Lehrling möglichst dauerhaft zu beschäftigen.

Sven Thorwesten,  
Heizungs- und Sanitärinstallateur-Meister, Münster  
[Handwerkskammer Münster](#),  
[Fachkräftebroschüre 2020, Seite 24](#)



**AUSBILDUNGSKNIGGE** [Zentralverband des Deutschen Dachdeckerhandwerks \(ZVDH\)](#)

Die Broschüre gibt Empfehlungen für eine erfolgreiche Ausbildung sowie Praktika im Dachdeckerhandwerk: Was ist am ersten Arbeitstag wichtig? Wie kann ein Betrieb die Ausbildung systematisch planen und gestalten? [Wie leitet man junge Menschen an?](#)



**INITIATIVE ZUR VERHINDERUNG VON AUSBILDUNGSABBRÜCHEN (VERA)**  
Senior-Experten-Service

Das ehrenamtliche Mentorenprogramm wird von mehreren Partnern getragen, darunter dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Die Begleitung der Jugendlichen wird vom SES mit den Ausbildungsberaterinnen und -beratern der zuständigen Kammern abgestimmt.



**TIPPS ZUM MODERNEN UMGANG MIT DEM NACHWUCHS**  
Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)

Auf der Seite [Handwerk.de](#) zeigen TOP-Ausbildungsbetriebe in Videos praktisch, wie sie junge Menschen für das Handwerk und ihre Firma begeistern.



**HERIBERT-SPÄTH-PREIS**  
Stiftung für Begabtenförderung im Handwerk e.V.

Der Preis prämiert jährlich besondere Ausbildungsleistungen im Handwerk. Die Preisträger engagieren sich vorbildlich für die Ausbildung von jungen Menschen.



**AUSBILDUNGSQUALITÄT IM HANDWERK**

dhi/Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln (FBH)

Untersucht wurden bestehende Instrumente zur Erfassung von Ausbildungsqualität sowie die Gründe für eine gute oder schlechte Ausbildungsqualität. Aufgezeigt werden zudem Potentiale sowie gute Beispiele für gelungene Verbesserungen.

**Eigenverantwortung fördern und fordern**

- Muster für Leitbilder in Handwerksunternehmen erstellen

**Arbeitsgestaltung**

- Prozessanalysen durch Personalberater Handwerk ausbauen

# ERFOLGSFAKTOR: FINANZIELLE ASPEKTE UND VERGÜTUNG



Instrumente und Praxisbeispiele aus dem Handwerk zu diesem Erfolgsfaktor bietet der [online-Werkzeugkoffer](#)

**3.2.2** Finanzielle Aspekte werden oft verantwortlich gemacht für die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit sowie für die Abwanderung von Mitarbeitern. Sieht man genauer hin, relativiert sich deren Stellenwert jedoch – gerade in der Ausbildung und frühen Erwerbsphase. Meist gewinnen finanzielle Aspekte erst dann an Gewicht, wenn die Beschäftigten Verantwortung für eine eigene Familie tragen.

Anders sieht es in der öffentlichen Wahrnehmung des Handwerks aus: Laut Studien bildet die Vergütung hier den Hauptgrund für die geringe Attraktivität des Handwerks – oft schon bei der Berufsorientierung.

Dabei bieten Betriebe bereits gezielte finanzielle Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung/-gewinnung.

Die drei wichtigsten:

- Urlaubs-/Weihnachtsgeld/ Erfolgsprämien: 31 %
- Übertarifliche Bezahlung: 30 %
- Betriebliche Altersvorsorge: 22 %

[\(ZDH-Sonderumfrage 2018\)](#)

Faktisch spielt die Bezahlung sowohl für die Berufsentscheidung, die Zufriedenheit während der Ausbildung als auch bei Ausbildungsabbrüchen allerdings nur eine untergeordnete Rolle. Dies bestätigen verschiedene Befragungen. Unzufriedenheit über das Einkommen lässt lediglich über einen Wechsel nachdenken. Letztlich ausschlaggebend dafür sind jedoch andere Beweggründe wie Unzufriedenheit mit der Führungsqualität des direkten Vorgesetzten, mit der eigenen Tätigkeit oder mit den Kollegen.

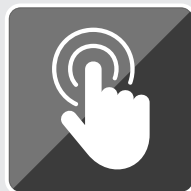
Grundlage für einen attraktiven Arbeitgeber sind wettbewerbsfähige, angemessene und zufriedenstellende Vergütungen. Diesen Aspekt muss jede Branche und jeder Betrieb für sich regeln. Für eine erfolgreiche Mitarbeitergewinnung und -bindung zentral sind darüber hinaus die weiteren Erfolgsfaktoren aus dem ‚Werkzeugkasten‘. Mit einem individuellen Gesamtpaket können Unternehmen Einkommensunterschiede zu Großunternehmen oder anderen Branchen kompensieren und Mitarbeiter erfolgreich binden.

## MIT WELCHEN ANGEBOTEN KANN DIE HANDWERKSORGANISATION BETRIEBE HIERBEI UNTERSTÜTZEN?

■ Betriebe müssen für das ganze Spektrum an Erfolgsfaktoren sensibilisiert und im nächsten Schritt bei der Konzeption und Umsetzung durch die Handwerksorganisation unterstützt werden.

■ Nur leistungsfähige Betriebe sind in der Lage, ihre Mitarbeiter angemessen zu vergüten. Eine leistungsgerechte Preispolitik mit entsprechenden Vergütungsstrukturen muss noch stärker in den Fokus der betriebswirtschaftlichen Beratung gerückt werden.

■ In der Öffentlichkeit sollte das Handwerk als attraktiver Arbeitgeber konsequenter herausgestellt werden – mit der Gesamtheit von Faktoren, die dieser Wirtschaftsbereich bietet. Damit ließe sich gezielt ein Gegengewicht zu der einseitigen Wahrnehmung schaffen.



### **LEISTUNGSBEZOGENE ENTLOHNUNG**

Baugewerbe-Verband  
Sachsen-Anhalt

Bei diesem Ansatz werden die Abläufe der Firma analysiert, dokumentiert und mit Kennzahlen belegt. Diese ermöglichen eine einfache und übersichtliche Kontrolle. Aus den detaillierten Ergebnissen wird die leistungsabhängige Vergütung berechnet.



### **WERTZEITKONTEN**

Zentralverband der Deutschen  
Elektro- und Informationstechnischen  
Handwerke (ZVEH)

Das Elektrohandwerk bietet seit Anfang 2018 den ersten flächendeckenden Wertzeitkonten-Tarifvertrag im Handwerk. Damit kommt der Verband dem gestiegenen Bedürfnis seiner Mitglieder entgegen, zusätzliche Anreize neben dem Entgelt zu bieten und so deren Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

# ERFOLGSFAKTOR: FINANZIELLE ASPEKTE UND VERGÜTUNG



# ERFOLGSFAKTOR: **BETRIEBSKLIMA UND ZUSAMMENHALT**



Instrumente und Praxisbeispiele aus dem Handwerk zu diesem Erfolgsfaktor bietet der [online-Werkzeugkoffer](#)



“ Eine hohe Motivation in meinem gesamten Team ist mein oberstes Ziel. Um die besten Arbeitsergebnisse zu erreichen, muss das ‚Zwischenmenschliche‘ einfach stimmen.

Frank Grywna, Geschäftsführer  
Elektro J. Organista, Bottrop  
[Handwerkskammer Münster](#),  
[Fachkräftebroschüre 2019, Seite 29](#)

### 3.2.3

Weicher Faktor – harte Fakten: Denken Beschäftigte darüber nach, den Betrieb zu wechseln oder brechen junge Menschen ihre Ausbildung ab, wird dies zum Teil mit einem unbefriedigenden Miteinander mit dem Vorgesetzten oder den Kollegen begründet.

Ein gutes Betriebsklima fördert Motivation und Leistung, mindert Fehlzeiten und ist ein wichtiger Grund, warum sich junge Menschen für ein Unternehmen entscheiden und dort verbleiben. Daher rangiert dieser Aspekt ganz oben, wenn es darum geht, gute Mitarbeiter an den eigenen Betrieb zu binden.

Dabei kosten viele Maßnahmen meist nur wenig oder gar nichts, bringen aber einen großen Mehrwert. Und jeder Handwerksbetrieb kann dabei seine ganz eigenen Ideen entwickeln.

Aspekt ‚Attraktive Arbeitsplatzgestaltung/Betriebsklima‘ | Welche Maßnahmen nutzt Ihr Betrieb bereits für die Mitarbeiterbindung/-gewinnung?

Die 3 wichtigsten:

- Gute Ausstattung: 44 %
- Verantwortung übertragen: 39 %
- Regelmäßige Mitarbeiter- bzw. Teambesprechungen: 30 %

[\(ZDH-Sonderumfrage 2018\)](#)

## MIT WELCHEN ANGEBOTEN KANN DIE HANDWERKSORGANISATION BETRIEBE HIERBEI UNTERSTÜTZEN?



■ Sensibilisieren, ermuntern und beim Entwickeln und Umsetzen von Ideen mit entsprechenden Angeboten unterstützen – über Handwerksmedien sowie bei Beratungs- und Weiterbildungsangeboten für die Betriebe.

■ Thema bei (niederschweligen) Angeboten für Führungskräfte aufgreifen – am besten mit Best Practice-Geschichten aus dem Handwerk. Dabei können neben den Chefs auch Mitarbeiter und Auszubildende zu Wort kommen.

■ Angebote schaffen, die die Kommunikationsfähigkeit verbessern – bei Führungskräften und Auszubildenden, aber auch bereits bei Auszubildenden und in der Meisterausbildung.

# ERFOLGSFAKTOR: BETRIEBSKLIMA UND ZUSAMMENHALT



**STRATEGIEPROJEKT  
HANDWERK 2025** Baden-  
Württembergischer  
Handwerkstag (BWHT)

Das ‚Thema des Monats‘ sensibilisiert Betriebe für das eher ‚weiche‘ Thema. Zugleich erhalten sie Antworten auf Fragen wie: „Wie sollte ein Chef führen und kommunizieren, damit sich die Mitarbeiter verstanden fühlen und ihre Arbeit bestmöglich verrichten können?“



**WEITERBILDUNGSANGEBOTE**  
Handwerkskammer  
Flensburg

Angeboten werden unter anderem ein ‚Kommunikationstraining für Auszubildende‘. Im Programm sind zudem eine Führungswerkstatt sowie ein [Seminar ‚Erfolgreiche Mitarbeiter-führung – der Einsatz sozialer Kompetenz‘](#).



**AKTION ‚LIEBLINGSKOLLEGE‘**  
Norddeutsches Handwerk und  
handwerk.com

[Die Aktion belohnt Teamgeist und die Zusammenarbeit zwischen zwei Handwerksbetrieben.](#)

# ERFOLGSFAKTOR: **PERSPEKTIVEN, KARRIERE UND WEITERBILDUNG**



Instrumente und Praxisbeispiele aus dem Handwerk zu diesem Erfolgsfaktor bietet der [online-Werkzeugkoffer](#)

## 3.2.4

Ob selbständiger Unternehmer, angestellte Führungskraft oder fachlicher Spezialist:

Das Handwerk mit seinen bundesweit fast 600 Bildungszentren hat den richtigen Weg für viele.

Gerade in Unternehmen eröffnen sich viele Möglichkeiten, sich weiter zu entwickeln – fachlich und persönlich. Mit einer systematischen Personalentwicklung kann ein Betrieb die ‚Pfund‘ des Handwerks hervorragend nutzen, um motivierte Nachwuchs- und Fachkräfte zu gewinnen und an das eigene Unternehmen zu binden. Denn gute Fach- und Führungskräfte suchen die Herausforderung und wollen weiterkommen – und zwar oft schon als jugendliche Auszubildende.

Wie kann die Handwerksorganisation Unternehmen dabei unterstützen, dass sie ihren Nachwuchs- und Fachkräften frühzeitig Perspektiven und Karrierewege aufzeigt als Fach- oder Führungskraft – und sie entsprechend dafür qualifiziert?

“Deshalb verlässt uns auch keiner, weil sie Perspektiven für die eigene Weiterentwicklung aufgezeigt bekommen. Denn Mitarbeiter, denen die Arbeit Spaß macht, wollen sich weiterentwickeln – entweder Verantwortung in einer Kolonne übernehmen oder die Meisterprüfung ablegen.

Jan Witt, Dachdeckermeister und Inhaber  
Jan Witt, Dachdeckerei, Jevenstedt bei Rendsburg  
Handwerkskammer Flensburg



© Foto: [Jan Witt GmbH](https://www.janwitt.de)  
[dachdeckerel-janwitt.de](https://www.dachdeckerel-janwitt.de)

## MIT WELCHEN ANGEBOTEN KANN DIE HANDWERKSORGANISATION BETRIEBE HIERBEI UNTERSTÜTZEN?

### Beratungsstrukturen

■ Ausbau und Vernetzung der Qualifizierungs-/Weiterbildungsberatung – zum Beispiel mit Ausbildungsberatern, Betriebsberatern, Digitalisierungs- oder Marketingberatern, etc. (siehe 4.1)

### Beratungsinstrumente

■ Zum Beispiel für Ausbildungsberater, die Betriebe nutzen können, um ihren Auszubildenden und/oder Mitarbeitern entsprechende Perspektiven in ihrem Betrieb aufzuzeigen oder mit ihnen gemeinsam zu entwickeln. Schnittstellen ergeben sich hierbei auch zu bestehenden Beratungs- und/oder Weiterbildungsinstrumenten wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, etc.

### Qualifizierungsthemen

■ Über bestehende Qualifizierungsangebote hinaus weitere Bausteine für eine Qualifizierung in der Breite schaffen. Ansatzpunkte dazu liefern diverse Zukunftsthemen von der Digitalisierung



#### **VALIKOM - KOMPETENZEN BEWERTEN UND ZERTIFIZIEREN**

Diverse Handwerkskammern

Das Angebot ermöglicht Menschen ohne formalen Berufsabschluss mit einschlägiger Berufserfahrung einen anerkannten Nachweis über ihr fachliches Können. Mit der Validierung können Betriebe Mitarbeitern zeigen, dass sie an einer langfristigen Zusammenarbeit sowie ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung interessiert sind.



#### **E-AKADEMIE**

Zentralverband der Deutschen Elektro- und Informationstechnischen Handwerke (ZVEH)

Das Onlineportal bündelt Fort- und Weiterbildungsangebote der E-Handwerke und deren mehr als 60 Partner wie Industrie, Großhandel und Versicherer. Innungsmitgliedern werden so jährlich über 1.200 Kurse zu neuesten Technologien und Produktinnovationen sowie Marketing- und PR geboten.

# ERFOLGSFAKTOR: PERSPEKTIVEN, KARRIERE UND WEITERBILDUNG



© Foto: maho  
stock.adobe.com

## Zielgruppen

■ Vermehrt gefragt werden künftig Qualifizierungsangebote sein, die auf spezielle Zielgruppen zugeschnitten sind, zum Beispiel besonders gute Auszubildende mit einem höheren Bildungsabschluss, Quereinsteiger in das Handwerk oder ältere Beschäftigte und Berufsrückkehrer/innen nach Erziehungs- oder Pflegezeiten.

■ Speziell mit Blick auf den ‚Meister im Handwerk‘ muss die Organisation verstärkt für die Perspektive der beruflichen Selbstständigkeit werben. Die Bereitschaft dazu nimmt bereits ab, wie die hohe Zahl von Betrieben zeigt, die keinen Nachfolger finden. Entsprechende Vorschläge und Forderungen finden sich im ZDH-Papier ‚Selbständigkeit attraktiv gestalten‘.

■ Die beruflichen Perspektiven nach außen weiter konsequent vermitteln wie derzeit erfolgreich über die [Imagekampagne des Handwerks](#).

# ERFOLGSFAKTOR: FLEXIBILITÄT, VEREINBARKEIT BERUF-FAMILIE UND GESUNDHEITSFÖRDERUNG



Instrumente und Praxisbeispiele aus dem Handwerk zu diesem Erfolgsfaktor bietet der [online-Werkzeugkoffer](#)



“ Ich achte auf ein angemessenes Entgelt, familienfreundliche Arbeitszeiten und gesunde Arbeits- und Rückzugszonen. Unser Salon soll nicht nur für Kunden eine Wohlfühl-Oase sein, sondern auch für diejenigen, die einen Großteil ihrer täglichen Zeit an hier verbringen.

Ruth Nowark, Friseurmeisterin und Inhaberin  
Ruth Nowark | Haar - Kosmetik - Beauty, Bocholt  
[Handwerkskammer Münster](#),  
[Fachkräftebroschüre 2019, Seite 27](#)

### 3.2.5

Erst zur Kita und dann zur Baustelle nachkommen? Mittwochabends pünktlich beim Sport sein? Drei Monate mit Freunden durch Australien reisen? Attraktive Arbeitgeber im Handwerk werden künftig mit flexibleren Lösungen punkten müssen. Denn Mitarbeiter erwarten immer häufiger individuelle Wochen- und Lebensarbeitszeiten, um neben der Arbeit persönlichen Interessen und Anforderungen gerecht werden zu können.

Unternehmen, die familien- und freizeitfreundliche Pluspunkte bieten und damit auch werben, verschaffen sich einen wichtigen Wettbewerbsvorteil. Hier geht es um folgende Aspekte:

**Flexibilität und ‚Work-Life-Balance‘** heißt das neue Lebenskonzept – gerade für die junge Generation. Familie, Freunde und Hobbies sollen nicht zu kurz kommen. Dabei ist es kein Widerspruch, dass die Mitarbeiter gleichzeitig im Beruf Erfüllung suchen und bereit sind, alles zu geben – vorausgesetzt, das Privatleben leidet nicht darunter.

### Vereinbarkeit von Beruf und Familie:

Sie rangiert bei erfahrenen, qualifizierten Fach- und Führungskräften ganz oben auf der Wunschliste – vor allem bei jungen Eltern oder Mitarbeitern, die Familienangehörige pflegen. Wer Mitarbeiter halten möchte, sollte hier entsprechend ‚investieren‘.

**Auch Gesundheitsvorsorge** – also der Erhalt der Arbeitsfähigkeit – ist ein wichtiger Weg, Mitarbeiter zu binden. Der positive Nebeneffekt: Gemeinsamer Sport fördert das Betriebsklima und macht Spaß.

Aspekt ‚Flexibilität/Vereinbarkeit Beruf-Familie, Gesundheitsförderung‘ |

Welche Maßnahmen nutzt Ihr Betrieb bereits für die Mitarbeiterbindung/-gewinnung? Die 3 wichtigsten:

- Abgestimmte Urlaubsplanung: 49 %
- Flexibilität (z.B. Arbeitszeiten, -konten, Teilzeit): 33 %
- Frühzeitig berufliche Perspektiven im Betrieb und Entwicklungspläne aufzeigen: 20 %

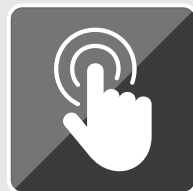
[\(ZDH-Sonderumfrage 2018\)](#)

## MIT WELCHEN ANGEBOTEN KANN DIE HANDWERKSORGANISATION BETRIEBE HIERBEI UNTERSTÜTZEN?

■ Auszeichnungen/Siegel als familienfreundliche Betriebe. Entsprechende Ausschreibungen und Auszeichnungen erfüllen eine Mehrfachfunktion: Betriebe werden dadurch sensibilisiert und bekommen Anregungen für die eigene Arbeit. Gleichzeitig sind solche ‚Siegel‘ für die betreffenden Betriebe ein hervorragender Imagefaktor als Arbeitgeber – aber auch für das Image des Handwerks als attraktive Arbeitgeber allgemein.

■ Betriebsberater, die sich auf die Umsetzung flexibler Modelle von Wochen- und Lebensarbeitszeiten oder Aspekte wie ‚Work-Life-Balance‘ spezialisieren.

■ Auf bestehende Angebote ‚Externer‘ wie Krankenkassen hinweisen oder auf gemeinsame Netzwerke zum Thema. Hier bietet sich eine handwerksübergreifende Imagearbeit an.



### **EFFEKTIVE KOOPERATIONEN**

Zahlreiche Handwerksorganisationen

Handwerksorganisationen kooperieren hier mit externen Partnern auf Landes- und Bundesebene, zum Beispiel der Bertelsmann Stiftung, verschiedenen regionalen Stiftungen und Bündnissen sowie Landes-Wettbewerben wie dem [‚Familien-pakt Bayern‘](#).



### **ZVEH-ZEITWERTSYSTEM**

Zentralverband Elektro- und Informationstechnische Handwerke

Die Lösung wird mit einem externen Partner realisiert. Sie ermöglicht Mitgliedsbetrieben individuelle Lebensarbeitszeiten anzubieten – im Einklang mit den betrieblichen Bedürfnissen.

# ERFOLGSFAKTOR: FLEXIBILITÄT, VEREINBARKEIT BERUF-FAMILIE UND GESUNDHEITSFÖRDERUNG



© Foto: Nadezhda  
stock.adobe.com

■ Modelle für entsprechende Angebote der Betriebe für mehr Flexibilität entwickeln.

■ Schnittstelle zur Weiterbildung: Spezielle Angebote für Berufsrückkehrer nach Familienzeiten entwickeln oder ausbauen, eventuell auch als begleitende Angebote während der Familienzeit – gewerkespezifisch, ggf. auch übergreifend.

■ Schnittstelle zur Digitalisierung: Wie können Betriebe ihre Mitarbeiter durch entsprechende digitale Angebote unterstützen? Wie Homeoffice, Videokonferenzen, Apps, die zum Sport motivieren, spezielle Übungen gegen gewerkespezifische Belastungen bieten, bessere Arbeitszeitplanung/Abläufe im Betrieb, etc. oder Kontakte während der Familienzeit erleichtern?

3.3

# MITARBEITER FINDEN NEUE POTENTIALE FÜR DAS HANDWERK ERSCHLIESSEN

Schon heute kann das Handwerk seinen Bedarf an Fachkräften nur noch schwer decken. Zwar ist die Zahl der Auszubildenden in letzter Zeit wieder leicht gestiegen – sicher auch ein Erfolg der bundesweiten Imagekampagne und begleitender regionaler Aktivitäten. Dennoch gilt künftig: Das Handwerk muss wieder attraktiver für bisherige Zielgruppen werden. Gleichzeitig muss es vermehrt neue Nachwuchs- und Fachkräftepotentiale für sich gewinnen. Welche Wege kann das Handwerk hierbei einschlagen?





MIT WELCHEN ANGEBOTEN KANN DIE  
HANDWERKSORGANISATION BETRIEBE  
HIERBEI UNTERSTÜTZEN?

### **Ausbildung und Image als Schlüssel**

An erster Stelle stehen für das Handwerk Schulabgänger in der ganzen Breite – von hohen Bildungsabschlüssen bis zur Einstiegsqualifizierung. Grundsätzlich ist eine wesentlich breitere Berufsorientierung erforderlich, insbesondere auch an Gymnasien.

Gleichzeitig muss die Imagearbeit des Handwerks auf allen Ebenen unvermindert fortgeführt werden. Hierzu zählen die [Imagekampagne des deutschen Handwerks](#) ebenso wie die zahlreichen Initiativen auf regionaler Ebene.

### **Schulabgänger & Berufsorientierung**

■ Berufsorientierung ausweiten, um Schulabgängern einen praktischen Einblick in das Handwerk zu ermöglichen und so das Risiko für Ausbildungsabbrüche zu senken – zum Beispiel durch verpflichtende Praktika auch für Oberstufenschüler oder eine stärkere Einbeziehung von Eltern und Lehrern, um diesen ein modernes Bild vom Handwerk zu vermitteln. Hier bieten sich vielfältige Aktivitäten an:

■ ‚Botschafter‘ aus dem Handwerk, die Schulen besuchen und so Schülerinnen, Schülern sowie deren Eltern Einblicke in ihren Beruf vermitteln, um Lust auf das Handwerk zu wecken. Hierbei gibt es unterschiedliche Formen:

**ELTERNBOTSCHAFTER**

Handwerkskammer Südwestfalen

Engagierte Unternehmer treten bei Schulveranstaltungen auf. So werben sie um Nachwuchs für ihr eigenes Unternehmen und weiten gleichzeitig den Blick der Eltern auf das Handwerk.

**AUSBILDUNGSBOTSCHAFTER**Arbeitsgemeinschaft der  
Handwerkskammern Rheinland-Pfalz

Geschulte Gesellen und Meister informieren bei Schulbesuchen über Ausbildungsberufe im Handwerk. Auf ihrer Internetseite sucht die Arbeitsgemeinschaft aktiv weitere Ausbildungsbotschafter.

**INITIATIVE ELTERNSTOLZ**Arbeitsgemeinschaft der bayerischen  
Handwerkskammern und der IHKs  
Bayern

Die übergreifende Ausbildungskampagne richtet sich an die Zielgruppe der Eltern und will bei diesen die Akzeptanz der beruflichen Aus- und Weiterbildung erhöhen.

MIT WELCHEN ANGEBOTEN KANN DIE HANDWERKSORGANISATION BETRIEBE HIERBEI UNTERSTÜTZEN?

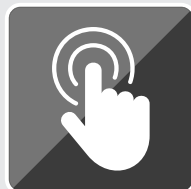
- Lehrmaterialien und Aktionen mit (weiterführenden) Schulen, um neue Zielgruppen für das Handwerk zu begeistern, über die breiten beruflichen Perspektiven des Handwerks zu informieren und Lust auf Selbstständigkeit zu wecken:



#### **HANDWERKS-CHALLENGE UND MOBILE SCHÜLERWERKSTATT HANDWERK**

Handwerkskammer Südwestfalen

An der Handwerks-Challenge beteiligen sich fast 400 Schüler aus mehreren Schulen, darunter auch Gymnasien. Die Neuntklässler absolvieren mehrere MINTStationen in Teams – betreut von 16 beteiligten Betrieben und vier BBZ-Werkstätten. Eingebunden sind Multiplikatoren wie Arbeitsagentur und Wirtschaftsförderung sowie Bildungs- und Ausbildungslotsen. Dokumentiert wurde die Challenge durch ein begleitendes Filmprojekt mit Schülern. Die Übungen der Challenge fließen in das geförderte Projekt ‚Mobile Schülerwerkstatt Handwerk‘ ein.



#### **MOBILE MONTAGEWAND IM RAHMEN DER BERUFSORIENTIERUNG FÜR SCHÜLER**

Zentralverband Sanitär-Heizung-Klima (ZVSHK)

Mit der mobilen Info- und Montagewand mit Werkbank können ZVSHK-Mitglieder sich optimal bei Schülerevents und Ausbildungsmessen zur Berufsorientierung präsentieren. Das Feedback der Betriebe ist überaus positiv. Durch die Mitmachaktionen an der Werkbank erhalten sie Einblicke in einfache Tätigkeiten des SHK-Handwerks. Aufgrund der großen Nachfrage ist bereits eine zweite mobile Montagewand im Einsatz.



#### **SCHULMARKETING**

Zentralverband der Elektro- und Informationstechnischen Handwerke

Zur Nachwuchswerbung/Berufsorientierung bietet der Fachverband auf der Unterrichtsplattform ‚Lehrer-Online.de‘ derzeit neun Unterrichtseinheiten für die Sekundarstufen I und II sowie einen Video-Wettbewerb ‚Smart Home‘. Damit werden rund 290.000 Schüler erreicht.



**JUGENDBOTSCHAFTER**

Zentralverband des Deutschen  
Dachdeckerhandwerks

Der Fachverband setzt bei der Nachwuchswerbung auf einen breiten Mix von Maßnahmen. Zu diesen zählen auch bundesweit 13 Jugendbotschafter ('JuBos'). Diese berichten – mit Smartphones, Gimbals und GoPros ausgestattet und von einer Medien-Agentur begleitet – auf Instagram und Facebook sowie auf seiner Nachwuchs-Plattform ,dachdeckerdeinberuf.de von ihrem Berufsalltag und ihren Freizeitaktivitäten. Der Erfolg des Gesamtpaketes: allein im vergangenen Jahr gut 11 Prozent mehr [Auszubildende im Dachdecker-Handwerk](#).

**LERNSOFTWARE 'MEISTERPOWER'**

Handwerkskammer  
Baden-Württemberg (BWHT)

Das Online-Angebot für Schülerinnen und Schüler der Sekundarstufe I von allgemein bildenden Schulen, beinhaltet eine Online-Handwerkssimulation sowie Begleitmaterialien. MeisterPOWER adressiert Kompetenzen aus dem Bildungsplan für das Fach Wirtschaft / Berufs- und Studienorientierung und wird kostenfrei von sechs Handwerkskammern in Baden-Württemberg angeboten.

MIT WELCHEN ANGEBOTEN KANN DIE HANDWERKSORGANISATION BETRIEBE HIERBEI UNTERSTÜTZEN?

**Imagearbeit:  
Attraktivität des Handwerks  
steigern - auch in der öffentlichen  
Wahrnehmung**

■ Aufbau einer Arbeitgeber-Marke, Employer Branding: Erste Handwerksorganisationen haben dazu bereits verschiedene Angebote entwickelt. Mit einem entsprechenden Marketing können sich Betriebe so in der Öffentlichkeit und bei Bewerbern besser als attraktiver Arbeitgeber profilieren. Damit steigen auch ihre Chancen, bei guten Bewerbern gefragt zu sein.



**EMPLOYER BRANDING FÜR  
HANDWERKSBEREICHE**

Handwerkskammer  
Niederbayern-Oberpfalz

Unter der Devise ‚Von Meister zu Meister‘ bietet das Projekt Vorzeigebetrieben eine Plattform, sich in Videos oder Ideenwettbewerben als attraktive Arbeitgeber vorzustellen – begleitet von einer breiten Image- und Öffentlichkeitsarbeit für das Handwerk in der Region. Die Best-Practice-Beispiele fließen in einen Praxisleitfaden für Betriebe ein sowie in die Meisterausbildung und Schulungen. Kooperationspartner sind die Universität Regensburg und OTH Regensburg (studentische Unternehmensberatung).



**LANDESINITIATIVE HANDWERK 2025,  
EMPLOYER BRANDING,  
ATTRAKTIVITÄT ALS ARBEITGEBER**

Baden-Württembergischer  
Handwerkstag (BWHT)

Über die Online-Plattform sensibilisiert das Projekt Betriebe für dieses Thema und liefert Antworten auf Fragen wie „Was kann ich alles tun, um meine Arbeitgeberattraktivität zu steigern?“ oder „Wie kommuniziere ich meine Arbeitgeberattraktivität?“



**PROJEKT**  
**„ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT**  
**UND HANDWERK“**

ZDH und dhi/itb – in Kooperation mit der Handwerkskammer Münster

Das Projekt bündelt erprobte Ansätze und neue Konzepte als Werkzeuge für Klein- und Kleinstbetriebe in einer Broschüre. Ein ZDH-Seminar für Berater des Handwerks vermittelte ergänzend dazu Hintergrundwissen zum Thema sowie Instrumente, Anwendungsmöglichkeiten und Erfahrungen aus der Handwerkspraxis – unter anderem mit einem Vortrag des Ludwig-Fröhler-Instituts (LFI) über [„Mitarbeiterorientierte Personalpolitik“](#).



**FACHVORTRAG**  
**„ARBEITGEBERMARKE UND**  
**HANDWERK“**

Handwerkskammer Münster

Im Rahmen ihrer Veranstaltungsreihe ‚Management-Werkstatt‘ informiert ein kostenfreier Fachvortrag ‚Arbeitgebermarke und Handwerk‘ über das Instrument Mitarbeiterorientierungsgespräch.



**„HANDWERK ATTRAKTIV“**

Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern Rheinland-Pfalz

Das Projekt zur Fachkräftesicherung bietet neben der Beratung von der Mitarbeiterakquise und -bindung bis zur Unternehmensnachfolge auch ein Coaching sowie Netzwerk-Angebote und eine breite Öffentlichkeitsarbeit – einschließlich umfangreicher Materialien für die Betriebe.



**WORKSHOP „AUFBAU EINER**  
**ARBEITGEBERMARKE“**

Handwerkskammer Südwestfalen

Die Teilnehmer erkunden unter anderem Selbstverständnis und Stärken des eigenen Betriebes und wie sie ihre Kommunikation und ihr Recruiting online und offline gestalten können.

## MIT WELCHEN ANGEBOTEN KANN DIE HANDWERKSORGANISATION BETRIEBE HIERBEI UNTERSTÜTZEN?

■ Aufmerksamkeit für das Handwerk und eine Ausbildung in diesem Wirtschaftsbereich schaffen: Zahlreiche Handwerksorganisationen steigern die Aufmerksamkeit für Karrierechancen und -wege im Handwerk durch Auszeichnungen. Über diese wird gerne in regionalen Medien berichtet – einschließlich Social-Media-Kanälen. Hierzu gehören Aktionen wie ‚Auszubildender/Lehrling des Monats‘ oder des ‚Ausbildungsbetriebs des Jahres‘.



### **AUSZEICHNUNG ,LEHRLING DES MONATS‘**

verschiedene  
Handwerkskammern bundesweit

Unter anderem: [Handwerkskammer Wiesbaden](#) (seit 1999), Handwerkskammer Potsdam, [Handwerkskammer Aurich](#), [Handwerkskammer Cottbus](#), Handwerkskammer Düsseldorf, Handwerkskammer Leipzig, Handwerkskammer Reutlingen, [Handwerkskammer Trier](#)



### **WETTBEWERB/AUSZEICHNUNG: ,AUSBILDUNGSBETRIEB DES JAHRES‘**

verschiedene  
Handwerkskammern bundesweit

Unter anderem: [Handwerkskammer Südwestfalen](#), [Handwerkskammer Region Stuttgart](#), [Handwerkskammer zu Köln](#)

**BESTE ARBEITGEBERMARKE  
IM E-HANDWERK**

Zentralverband der deutschen  
Elektro- und  
Informationstechnischen Handwerke  
[\(ZVEH\)](#)

Der Preis - ELMAR genannt - wird von der Initiative ‚Elektromarken. Starke Partner‘ verliehen. Der ZVEH ist Mitglied der Jury und hat die Auszeichnung mitinitiiert, um das Fachkräftemarketing in seiner Branche zu fördern.

**[MARKETING-SERVICE](#)**

Zentralverband der deutschen  
Elektro- und Informationstechnischen  
Handwerke (ZVEH)

Innungsfachbetrieben wird über die ArGeMedien im ZVEH eine umfangreiche Unterstützung für die Akquise von Auszubildenden geboten.



# DER BLICK ÜBER DEN TELLERRAND: QUEREINSTEIGER UND BERUFSFREMDE



“Berufsi ndung muss für mich nicht geradlinig verlaufen. Ich selbst bin über ein Maschinenbaustudium zum Tischlermeister geworden. Entscheidend ist für uns die Motivation.

Hans Stumpe, Tischlermeister und Mitinhaber  
 Manfred Röwekamp, Tischlerei, Telgte  
[Handwerkskammer Münster](#),  
[Fachkräftebroschüre 2018, Seite 28](#)

Bei der Suche nach Fachkräften öffnet sich das Handwerk mehr und mehr neuen Potentialen und Zielgruppen. Dies zeigt die ZDH-Sonderumfrage vom Herbst 2018. Jeweils rund ein Fünftel der teilnehmenden Betriebe plant künftig Berufsrückkehrerinnen, Quereinsteiger sowie Schulabgänger mit höheren Abschlüssen anzusprechen. Lediglich Fachkräfte mit akademischem Hintergrund werden nur von wenigen Betrieben als Zielgruppe betrachtet.

Das Spektrum der Quereinsteiger aus anderen Branchen kann breit gefächert sein: es reicht von Handwerkern, die ihren erlernten Beruf nicht mehr ausüben können/wollen über Beschäftigte aus dem Niedriglohn-Sektor (Call-Center, Paketdienste) bis zu früheren Mitarbeitern bei der Bahn oder Bundeswehr.

**Vielfalt | Breites Potential für das Handwerk:**

- Schulabgänger von weiterführenden Schulen
- Studienabbrecher
- Frauen
- Menschen mit Migrationshintergrund
- Geflüchtete
- Quereinsteiger aus dem Handwerk und aus anderen Branchen
- ältere Mitarbeiter
- Menschen mit Behinderungen

**Welche Fachkräfte-Potentiale planen Sie künftig vermehrt anzusprechen?**

**Handwerk gesamt**

in % der hochgerechneten Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)

**Berufsrückkehrer**

21 %

**Quereinsteiger aus anderen Branchen**

19 %

**Schulabgänger mit höherem Abschluss**

19 %

**Teilnehmer berufsvorb. Maßnahmen**

17 %

**Frauen**

14 %

**Fachkräfte aus dem Ausland**

13 %

**Studienaussteiger**

11 %

**Geflüchtete / Migranten**

10 %

**Ältere / Rentner**

10 %

**Personen ohne Schulabschluss**

8 %

**Akademiker**

3 %

**sonstige**

5 %

**keine Antwort**

52 %

(Quelle: [ZDH-Sonderumfrage 2018](#))

MIT WELCHEN ANGEBOTEN KANN DIE HANDWERKSORGANISATION BETRIEBE HIERBEI UNTERSTÜTZEN?

### **Verstärkt für Handwerk werben und auf weitere Zielgruppen ausweiten**

Die bundesweite [Imagekampagne des deutschen Handwerks](#) fokussiert sich seit einigen Jahren auf die Zielgruppe Jugendliche – überaus erfolgreich, wie die inzwischen wieder steigenden Ausbildungsquoten zeigen. Darüber hinaus werben verschiedene Gewerke wie der Zentralverband der Deutschen Elektro- und Informationstechnischen Handwerke (ZVEH) mit seiner [E-Zubis-Kampagne](#), die [Bundesinnung Gerüstbau](#) oder der [Bundesverband Rollläden + Sonnenschutz](#) um Schulabgänger.

Diese guten Initiativen ließen sich künftig nutzen, um auch neue Zielgruppen wie Quereinsteiger und Berufsfremde für eine Tätigkeit im Handwerk zu gewinnen.

■ Betriebe dafür sensibilisieren, verstärkt bisher nicht im Fokus stehende Zielgruppen anzusprechen.

### **Zielgruppe: Studienabbrecher**

Zahlreiche Handwerkskammern werben mit verschiedenen Kampagnen an Hochschulen in ihrer Region um (potentielle) Studienabbrecher und bringen diese mit geeigneten Betrieben zusammen, die auf der Suche nach kompetenten Fach- und Führungskräften sind. Darüber hinaus beraten und begleiten sie Betriebe und Bewerber gleichermaßen in diesem Prozess.

Hier nur einige Beispiele:





**KARRIEREPROGRAMM  
HANDWERK**

Handwerkskammer  
Unterfranken



**PROJEKT  
„KURSWECHSEL INS HANDWERK“**

Handwerkskammer  
Flensburg



**VERBUNDPROJEKT  
„VOM HÖRSAAL ZUM HANDWERK II“**

Handwerkskammern  
Koblenz, Pfalz und Saarland



**PROJEKT  
„SPURWECHSEL“**

Handwerkskammer  
Südwestfalen

MIT WELCHEN ANGEBOTEN KANN DIE HANDWERKSORGANISATION BETRIEBE HIERBEI UNTERSTÜTZEN?

**Zielgruppe: Jugendliche aus dem In- und Ausland und ausländische Fachkräfte**

■ Bundesweit unterstützen viele Handwerkskammern und Kreishandwerkerschaften Betriebe bei der Suche nach Auszubildenden durch die Programme ‚Passgenaue Besetzung‘ und ‚Willkommenslotsen‘. Über 170 geförderte Beraterinnen und Berater konzentrieren sich dabei auf die Besetzung der zahlreichen freien Lehrstellen mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen ohne Flüchtlingsstatus.

**Zielgruppe: Ausbildungsabbrecher**

■ Ausbildungsberater versuchen – vielfach erfolgreich – potentielle ‚Abbrecher‘ in einen anderen Handwerksbetrieb oder -beruf zu vermitteln. Doch nicht immer kommt ein solcher Kontakt überhaupt zustande. Dennoch kann es sich lohnen, sich dieser Gruppe künftig verstärkt zuzuwenden. Laut einer LFI-Studie kann sich ein Drittel der Abbrecher vorstellen, ins Handwerk zurückzukehren, ein Viertel zeigt sich unentschlossen. Dieses Potential ließe sich zur Fachkräftesicherung nutzen.

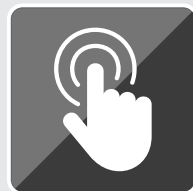
### Zielgruppe: Menschen mit Behinderungen

■ Die Integration von Menschen mit gesundheitlicher Einschränkung oder Behinderung bietet Betrieben ein breites Potential, ihren Bedarf an Fachkräften zu decken.

### Grundsätzliche Impulse

■ Größere Durchlässigkeit im Handwerk schaffen, also andere Abschlüsse und Wege ins Handwerk ermöglichen.

■ Für neue Kanäle der Bewerbersuche motivieren wie Homepage, Social-Media, Firmenfahrzeuge, Beteiligung an Angeboten zur Berufsorientierung.



#### PROJEKT

#### [,REGENSBURG INKLUSIV'](#)

Handwerkskammer  
Niederbayern-Oberpfalz

Im Rahmen der Betriebsberatung werden zwei Formate genutzt. Der ‚Runde Tisch Inklusion‘ bringt Unternehmer, Betriebsberater und Mitarbeiter vom Integrationsfachdienst (ifd) zusammen und bietet feste Ansprechpartner. Das ‚Werkstattgespräch Inklusion‘ lädt Betriebe in eine Werkstatt für Menschen mit Behinderung ein und informiert über Beschäftigungs- und Fördermöglichkeiten sowie Ansprechpartner.



#### [ÜBERGREIFENDE FACHBERATUNG: GESUNDHEITLICHE EINSCHRÄNKUNG UND HANDICAP IM HANDWERK](#)

Handwerkskammer Schwaben

Sollten der Inhaber oder Mitarbeiter eines Betriebes unvermittelt von gesundheitlichen Einschränkungen oder einem Handicap betroffen sein, erhalten sie Unterstützung bei den vielfältigen Fragen, die in solchen Situationen auftauchen: Wie lassen sich finanzielle Förderung beantragen, wie Arbeitsplätze entsprechend optimieren oder was ist arbeits- und versicherungsrechtlich zu beachten, welche Unterstützungsleistungen bieten Reha-Träger und das Integrationsamt?

3.3.1

# BLICK IN DIE PRAXIS DER MÖGLICHMACHER

„Die Vielfalt an Potentialen und Qualifikationen ausschöpfen“ – unter dieser Devise sichert Jan Witt seinen Bedarf an Fachkräften. Der Dachdeckermeister beschäftigt in seinem Betrieb 35 Mitarbeiter, davon 7 Auszubildende.



## Hohe Ausbildungsqualität

Jan Witt setzt auf eine individuelle, systematische Förderung, egal, welchen Abschluss ein Bewerber mitbringt, ob er zuvor in einem anderen Beruf tätig war oder wie alt dieser ist. Damit ist er überaus erfolgreich:

■ Sein erster Auszubildender wurde im Praktischen Leistungswettbewerb (PLW) 1. Bundessieger und sicherte sich den 2. Platz weltweit.

■ Jan Witt gibt allen Jugendlichen eine Chance. So hat er vor

fünf Jahren einen (damaligen) Analphabeten eingestellt, der gut und strukturiert arbeitet und inzwischen sogar den Führerschein erworben hat.

■ Der Dachdeckerbetrieb gilt in der Region als attraktiver Arbeitgeber. Das zeigt nicht nur die Treue seiner Beschäftigten, sondern auch die zahlreichen Aktivbewerbungen.

## Quereinsteiger gefragt

Jan Witt setzt auf breite Perspektiven und Erfahrungen: So fin-

det sich unter seinen Mitarbeitern ein früherer Bäckermeister, ein Gebäudereiniger, ein Versicherungskaufmann sowie ein Yoga-Lehrer. Diese hat er entsprechend geschult und teils sogar ausgebildet: Unter anderem hat er einen 48-jährigen Auszubildenden, den ältesten auf Landesebene, eingestellt und erfolgreich zum Abschluss geführt. Dieser war gelernter Kfz-Mechatroniker und arbeitete als Bühnentechniker und Bauhelfer, bevor er seine Ausbildung bei Jan Witt begann.

“ Jeder von uns ausgebildete Quereinsteiger bereichert unseren Betrieb. Jedes Berufsbild bringt seine Stärken ein, neue Perspektiven und Leistungen. Die Mischung macht's!

Jan Witt,  
Dachdeckermeister und Geschäftsführer  
[Jan Witt GmbH](#),  
[Levenstedt bei Rendsburg](#)

### Unternehmenskultur und Betriebsklima

Dachdeckermeister Jan Witt und seine Frau achten auf eine familiäre Atmosphäre, die den Mitarbeitern das Gefühl vermittelt, dass man sich um sie kümmert. Dazu tragen unter anderem ein eigener Schulungsraum, ein kleines Wohnheim sowie ein Fußball- und Basketballplatz bei, die das persönliche Miteinander zusätzlich stärken. Finanzielle Aspekte besitzen hingegen eine untergeordnete Rolle – auch weil in dem Gewerk ein angemessener Tariflohn gezahlt wird.



“ Unser Beispiel soll andere Betriebe motivieren, sich bei der Suche von Nachwuchskräften offener gegenüber Frauen in einem männerdominierten Beruf zu zeigen.

Klaus Tiemann, Metallbaumeister,  
Kunstschmiede & Bauschlosserei Tiemann, Haltern am See,  
[Handwerkskammer Münster](#),  
[angelehnt an Fachkräftebroschüre 2019, Seite 13](#)

# BLICK IN DIE PRAXIS NEULAND? EINFACH MACHEN!

3.3.2



Die Erfahrung zeigt: Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Bewerbergruppen lohnt sich bei der Suche nach Nachwuchs- und Fachkräften. Dies bestätigt auch Metallbaumeister Klaus Tiemann. Er beschäftigt in seinem Betrieb sieben Mitarbeiter und bildet seit mehr als zwei Jahrzehnten regelmäßig jährlich mindestens einen Metallbau-Lehrling aus – bisher stets junge Männer, nun erstmals eine junge Frau.



### **Handwerk statt Studium**

Die Initiative zu diesem Schritt ging von der damals zwanzigjährigen Karolin Röhring aus. Sie hatte auf Anraten ihrer Eltern nach ihrem Abitur zunächst ein betriebswirtschaftliches Studium begonnen. An der Hochschule spürte sie allerdings rasch, wie wenig dieser Weg ihren eigentlichen Interessen entspricht. Über verschiedene Praktika im Handwerk wollte sie daher ausloten, was zu ihr passt. Nach einigen Wochen im Elektro- und Kälteanlagenbau-erhandwerk hat sie den Metallberuf ausprobiert und sofort großen Spaß an diesem Handwerk gefunden.

### **Verkürzte Lehrzeit**

Wegen ihres sehr guten Abiturzeugnisses und ihrer hervor-

ragenden Noten in der Berufsschule hat der Betrieb bereits zum zweiten Mal eine Lehrzeitverkürzung beantragt. Karolin Röhring wird nun voraussichtlich nach nur eineinhalb Jahren statt nach der üblichen dreieinhalbjährigen Lehrzeit ihre Ausbildung abschließen.

### **Hohe Motivation & Kompetenz**

Klaus Tiemann ist von den fachlichen Fähigkeiten seiner ersten weiblichen Auszubildenden überzeugt. Ihre Kollegen nehmen sie gerne zu Montagen vor Ort mit. Beim Heben und Tragen schwerer Gegenstände bietet Karolin Röhring einfach Kollegen um Mithilfe oder nutzt in der Werkstatt einen der Hebekräne. Auch bei den Kunden findet die angehende Metallbauerin viel positive Resonanz.

“ Meine motivierten Fachkräfte sind mein Kapital. Da muss ich mich einfach für sie einsetzen, wenn ich sie behalten will. Sie alle müssen sich hier wohlfühlen, egal, ob es meine beiden alleinerziehenden Mütter aus dem Büro oder meine Auszubildenden und Fachkräfte aus dem gewerblichen Bereich sind.

[Dipl.-Ing. Volker Kunze, Volker Kunze und Jan-Henrik Kunze](#)  
[GbR Heizung und Sanitär, Recklinghausen](#)  
[Handwerkskammer Münster,](#)  
[angelehnt an Fachkräftebroschüre 2020, Seite 12](#)





# BLICK IN DIE PRAXIS BEGEISTERT VON TEILZEITAUSBILDUNG

Über persönliche Kontakte wusste Unternehmer Volker Kunze wie motiviert die zumeist jungen Mütter sind, die eine Ausbildung in Teilzeit anstreben. Seine Ausbildungsstelle im kaufmännischen Bereich hatte er daher bewusst entsprechend ausgeschrieben. Auf das eher seltene Angebot hat seine jetzige Teilzeitauszubildende, die 23-jährige Janine Pfeifer, sofort reagiert. Die Mutter eines dreijährigen Kindes ist heute im zweiten Ausbildungsjahr zur Kauffrau für Büromanagement. Volker Kunze ist außerordentlich zufrieden mit ihren Leistungen.

## Karrierperspektiven

Gerade gut qualifizierte Fachkräfte möchten in ihrem Beruf aufsteigen. Der Unternehmer überlegt daher bereits, wie er Janine Pfeifer nach Abschluss ihrer Ausbildung eine attraktive Position in seinem Betrieb bieten kann. Ihr Wunsch, nebenberuflich zu studieren, ergänzt sich perfekt mit der Karriereperspektive, die er der jungen Frau mit ihrer kaufmännischen Ausbildung aufzeigen möchte – nämlich einen Abschluss zur Betriebswirtin des Handwerks anzustreben.

## Flexibilität

Der Nachwuchs von Janine Pfeifer wird seit einem Jahr für 35 Stunden in einer Kindertagesstätte betreut. Natürlich ist es für einen Handwerksbetrieb oft schwierig, das Arbeitsende minutengenau zu organisieren. Daher möchte sich Volker Kunze in der betreffenden Kindertageseinrichtung und der zuständigen Kommune für mehr Flexibilität stark machen.

## Frauen im Handwerk

Der Unternehmen hat übrigens auch bereits mehrere weibliche Auszubildende im Bereich der Anlagenmechanik erfolgreich ausgebildet – bislang jeweils in Vollzeit. Grundsätzlich sieht er aber auch hier Möglichkeiten für eine Teilzeitausbildung.



## KONSEQUENZEN FÜR DIE HANDWERKS- ORGANISATION

---

Die Herausforderung für die Handwerksunternehmen stellen auch die Handwerksorganisation vor neue, komplexe Aufgaben. Wie können sie ihre Mitglieder in Zukunft gezielt und wirkungsvoll in Fragen einer systematischen Personalführung, -planung und -entwicklung unterstützen?

---

### Zentral sind dabei zwei Fragen:

- Wie lassen sich Beratungsangebote und Beratungsstrukturen im Bereich ‚Personalwirtschaft‘ künftig stärken?
- Wie lassen sich die Beratungsangebote bei den Zielgruppen/Betrieben bekannter machen?

Die Wege, Maßnahmen und Strategien dazu sind überaus vielfältig. Die Beispiele in diesem Kapitel bieten motivierende Ansätze, wie Handwerkskammern und Fachverbände ihre Mitglieder bei diesem Thema unterstützen und begleiten können – über den online-Werkzeugkasten für die Betriebe hinaus.



4.1

## NEUE SCHWERPUNKTE DER BERATERSTRUKTUREN: **WELCHE WEGE FÜHREN IN DIE ZUKUNFT?**

### WEG 1

#### **Gesamtkonzept Beratung nach Lebensphasen der Beschäftigten**

Die Angebote orientieren sich an Phasen und Schwellen des individuellen Berufslebens (Berufsorientierung – Ausbildung – Übernahme nach der Ausbildung – Familiengründung – Perspektiven – Alter) – angelehnt an die Beratungen nach Unternehmensphasen.

### WEG 2

#### **Spezialisierung mit dem Fokus auf Fachkräfte- sicherung**

Spezielle Fachkräfteberater oder Berater für Personalführung begleiten die Betriebe mit einem ‚Koffer‘ entsprechender Instrumente bei deren Umsetzung – individuell abgestimmt auf die Belange eines Betriebes und seiner Beschäftigten.

### WEG 3

#### **Kooperationsprojekte mehrerer Organisationen**

siehe 4.2

### GENERELLER WEG FÜR ALLE HANDWERKSORGANISATIONEN | KONSEQUENTE VERNETZUNG

Konsequente Vernetzung & Austausch der Berater der Handwerkskammern und Fachverbände  
– innerhalb ihres Hauses als auch zwischen den Organisationen

#### **Vernetzung interner Beratungsschwerpunkte**

Schnittstellen ergeben sich von der Ausbildungs- bis zur Nachfolgeberatung und Unternehmensbewertung – auch unter dem Aspekt ‚Mitarbeiterbindung‘

#### **Themenfelder zusammenführen**

Zum Beispiel Digitalisierung und Fachkräfte

#### **Übergreifende regionale und fachliche Vernetzung**

Zum Beispiel auf Leistungen der Fachverbände hinweisen – unter anderem bei Nachwuchswerbung, Marketing, etc.

## PRAXISBEISPIEL WEG 1 | GESAMTKONZEPT BERATUNG NACH LEBENSPHASEN DER BESCHÄFTIGTEN



### **PROJEKT „LEBENSPHASEN-BERATUNG“**

Handwerkskammer  
für Schwaben

Gemeinsam mit den Unternehmen werden die betriebliche Situation analysiert, die Beratung geplant, passgenaue Maßnahmen entwickelt sowie die praktische Umsetzung begleitet. Das Themenspektrum umfasst alle Felder des Personalmanagements – bis hin zu Tipps für neue Wege der Fachkräftesuche (Stellenangebote 2.0 und E-Recruiting).

## PRAXISBEISPIELE WEG 2 | GESAMTKONZEPT SPEZIALISIERUNG MIT FOKUS AUF FACHKRÄFTESICHERUNG



### **STRATEGIEPROJEKT „HANDWERK 2025“**

Baden-Württembergischer  
Handwerkstag (BWHT)

Personalberatungsprogramm: Das einzigartige Angebot unterstützt mit einer speziellen Personalberatungsstelle Betriebe bei allen Fragen rund um das Thema Personal – unter anderem mit einem Wissensportal und Videoclips. Organisatorisch setzt das Projekt auf eine konsequente Vernetzung – sowohl der verschiedenen Fachabteilungen innerhalb einer Kammer als auch auf eine kammerübergreifend fachliche Zusammenarbeit und mit externen Partnern. So werden Themen und Veranstaltungsformate von den Kammern gemeinsam erarbeitet.



### **UNTERNEHMENSBERATUNG /FACHKRÄFTESICHERUNG**

Handwerkskammer  
Dortmund

Das neue Beratungsangebot ‚KomQua‘ (Kompetenzzentrum Qualifizierung) wurde in Kooperation mit der Agentur für Arbeit weiterentwickelt – begleitet von der TH Deggendorf – und eng gekoppelt an die Aus- und Weiterbildungsberatung. Je nach Umfang der Nachfrage erfolgt eine Verweis- oder Prozessberatung mit unterstützenden Maßnahmen.



### **PROJEKT „FACHKRÄFTE-INITIATIVE“**

Handwerkskammer  
Münster

Neben dem Angebot ihrer Personalberatung werden Mitglieder mit einem facettenreichen Paket an Veranstaltungen, Checklisten und Broschüren für die Fachkräftesicherung sensibilisiert. Ein jährlicher ‚Personaltag‘ sowie eine jährlich erscheinende Broschüre vermitteln praxisnahe Ideen und Anstöße anhand von Praxisbeispielen aus dem Kammerbezirk. Ergänzend dazu bietet die Homepage der Kammer umfangreiches Info- und Analyse-Material.



### **ANGEBOTE ZUR FACHKRÄFTEBERATUNG UND PERSONALENTWICKLUNG**

Handwerkskammer  
Flensburg

Ein Fachkräfteberater unterstützt Betriebe, ihren Bedarf an Mitarbeitern frühzeitig zu erkennen. Gemeinsam entwickelt man praxisnahe Strategien und leicht umzusetzende Instrumente, wie sich Fachkräfte erfolgreich gewinnen, fördern und binden lassen. Das [Handbuch Personalentwicklung](#) wurde mit der Hochschule Flensburg erstellt und bietet Betrieben zahlreiche Praxishilfen. Darüber hinaus wird eine enge Vernetzung gepflegt – unter anderem mit örtlichen Arbeitskreisen für eine familienorientierte Personalpolitik, Agentur für Arbeit / Jobcenter.



### **PERSONALBERATUNG FÜR DAS HAMBURGER HANDWERK ‚LÜÜD‘**

Handwerkskammer  
Hamburg

Partner des Modells sind die Handwerkskammer Hamburg, der gemeinsame Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit und des Jobcenters team.arbeit.hamburg sowie der IKK classic. Lüüd unterstützt Betriebe bei allen Fragen des Personalmanagements. Die Unterstützung besteht aus einem Mix aus individueller Beratung im Betrieb vor Ort, verschiedenen praxisrelevanten Veranstaltungsformaten und Aktionen. Durch die enge Zusammenarbeit mit der Betriebsberatung kann den Betrieben auch Mediation angeboten werden.



### **VERBUNDPROJEKT ‚FACHKRÄFTE-ZENTREN IM HANDWERK‘**

Institut für Technik der  
Betriebsführung (itb)

In dem Verbundprojekt arbeiten die Handwerkskammern Braunschweig-Lüneburg-Stade, Hannover, München und Oberbayern sowie Niederbayern-Oberpfalz zusammen. Das jeweilige Fachkräftezentrum bearbeitet einen Themenschwerpunkt für die Beratung. Begleitet werden sie vom Institut für Technik der Betriebsführung im Handwerk.



### **PROJEKT ‚UNTERNEHMENSWERT:MENSCH‘**

Handwerkskammer Osnabrück-  
Emsland-Grafschaft Bentheim

Das Förderprogramm unterstützt Betriebe bei einer vorausschauenden und mitarbeiterorientierten Personalpolitik und umfasst auch kostenfreie Analysen. Die Prozessberatung erstreckt sich auf vier Handlungsfelder: Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz.



### **BETRIEBSBERATUNG / PERSONALBERATUNG**

Handwerkskammer  
Trier

In Zusammenarbeit mit der Universität Trier wurden unter anderem neue Tools für die Mitarbeiterführung (MotivSort) sowie zum Gesundheitsmanagement entwickelt.



### **PROJEKT ‚ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT UND HANDWERK‘**

ZDH und dhi/itb – in Kooperation  
mit der Handwerkskammer Münster



### **VERBUNDPROJEKT ‚HANDWERK ATTRAKTIV RHEINLAND-PFALZ‘**

Arbeitsgemeinschaft der  
Handwerkskammern Rheinland-Pfalz

## UMSETZUNGS-STRATEGIE ,HANDWERK ATTRAKTIV' REGIONALE KAMPAGNEN- PROJEKTE MIT KOOPERATIONSGEDANKEN

Mit dieser Umsetzungs-Strategie beschreitet der ZDH-Beirat Unternehmensführung im Handwerk einen neuen Weg. Im Rahmen von Pilotprojekten mit unterschiedlichen Schwerpunkten werden ausgewählte Facetten der Fachkräftesicherung bearbeitet – jeweils in Kooperation mit anderen Handwerksorganisationen. Die Formate werden aus Nutzersicht konzipiert und vermittelt: professionell, niederschwellig, individuell und attraktiv.

### **Der kooperative Ansatz verfolgt drei strategische Ziele**

■ Sensibilisieren und Aufmerksamkeit für das Thema gewinnen – in der Organisation und den Betrieben gleichermaßen. Zudem sollen so die Angebote der Handwerksorganisation bei den Zielgruppen besser bekannt gemacht, respektive Nachfrage aus den Betrieben in den Regionen und/oder Gewerken bedient werden. Entscheidend für den Erfolg ist, die richtigen Betriebe zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Botschaft anzusprechen.

■ Nutzen steigern – für Betriebe und Organisationen gleichermaßen.

■ Organisationsübergreifende Vernetzung stärken, die Zusammenarbeit erproben und intensivieren – insbesondere auf Beraterebene. Denn das Thema ‚Fachkräfte‘ eignet sich besonders, die Leistungen von Handwerkskammern und Fachverbänden selbstverständlicher und enger zu vernetzen. Die weitere Umsetzung wird unter <https://uih.zdh.de/> dokumentiert.

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Zentralverband des Deutschen Handwerks  
Mohrenstraße 20 / 21  
10117 Berlin  
Telefon: 030 20619-0  
Telefax: 030 20619-460  
E-Mail: [info@zdh.de](mailto:info@zdh.de)  
Internet: [www.zdh.de](http://www.zdh.de)

### **Redaktion**

ZDH-Beirat  
"Unternehmensführung im Handwerk"  
Dr. Roswitha Theis  
Wirtschaftskommunikation

### **Grafik und Design**

Tobias Grzesiak  
Handwerkskammer Flensburg

Berlin, Juni 2020



© Foto: Sell GmbH



**ZDH-Beirat "Unternehmensführung im Handwerk"**

Zentralverband des Deutschen Handwerks, Mohrenstraße 20 / 21, 10117 Berlin  
Telefon: 030 20619-0, Telefax: 030 20619-460, E-Mail: [info@zdh.de](mailto:info@zdh.de)