



# Fachkräfte

Zukunftssicherheit für Ihren Betrieb



**Endstation  
Großraumbüro?  
Ich hab was  
Besseres vor.**

Finde den passenden Beruf für Dich auf [handwerk.de](https://www.handwerk.de)



# Inhalt

- 4 Vorwort
- 5 Selbstcheck

## Nachwuchs sichern

- 7 Erfolgreiche Nachwuchswerbung beginnt vor einer Stellenanzeige
- 7 Die Zielgruppe kennenlernen
- 7 Erwartungen der Jugendlichen kennen
- 8 Was ist das Besondere an Ihrem Ausbildungsangebot?
- 8 Das eigene Ausbildungsangebot bewerben
- 8 Suchstrategien
- 9 Legen Sie Ihr Anforderungsprofil fest
- 9 Die passende Bewerbung ist ausgewählt

## Ausgebildete Fachkräfte finden

- 12 Geben Sie Ihrem Unternehmen ein Profil
- 13 Geben Sie Ihren Arbeitsplätzen ein Profil
- 14 Suchstrategien
- 14 Ihre Stellenanzeige ist Ihre Visitenkarte
- 15 Strukturiert durch das Vorstellungsgespräch

## Strategische Personalentwicklung

- 17 Personalentwicklung ist für Ihr Unternehmen unverzichtbar
- 18 Starten Sie mit Ihrer Personalentwicklung
- 18 So könnte Ihr Personalentwicklungsplan aussehen
- 19 Beispiel Personalentwicklungsplan

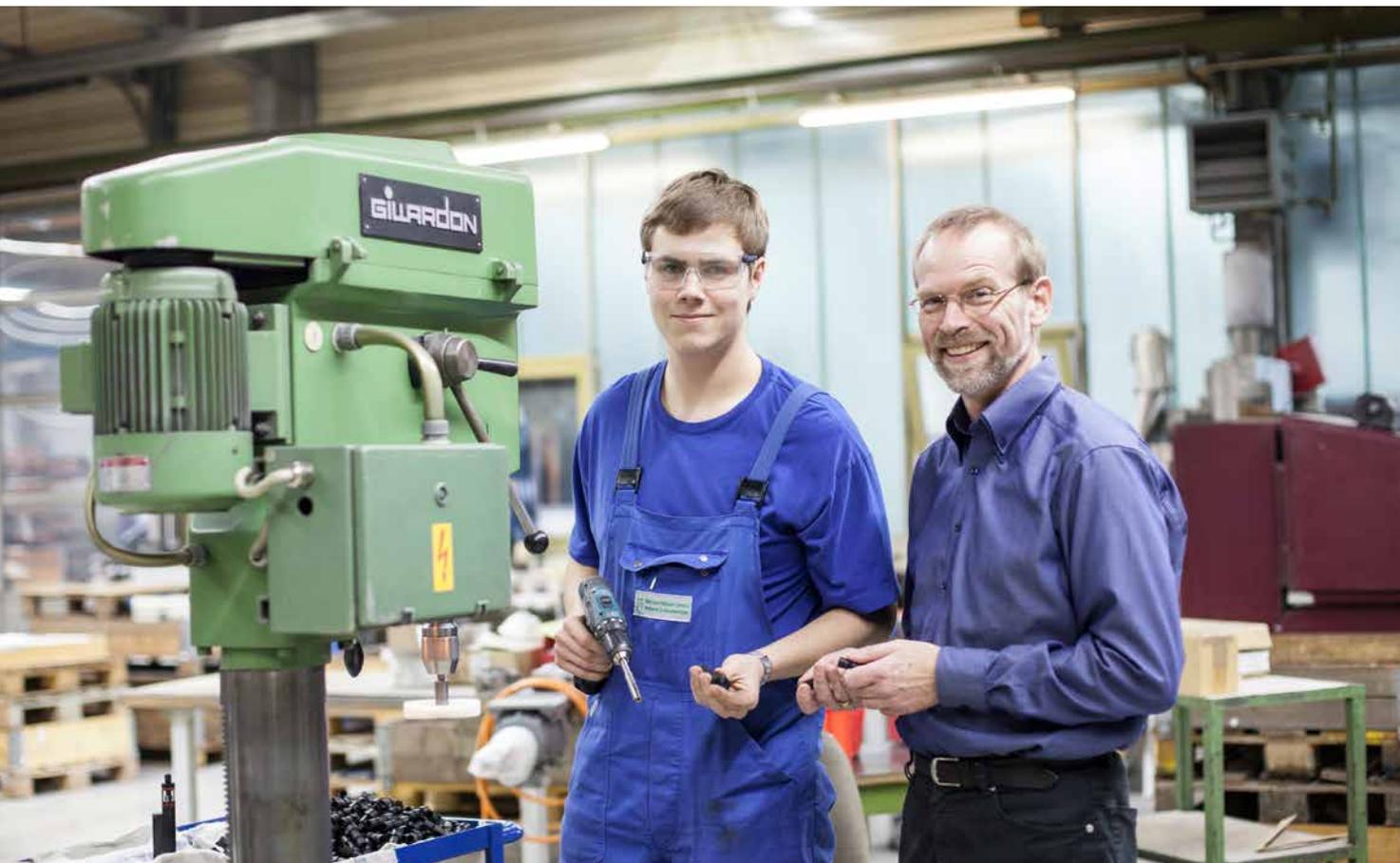
## Weiterbildung fördern

- 22 Gute Gründe für Weiterbildung
- 23 Ermitteln Sie den Weiterbildungsbedarf
- 24 Karrierewege im Handwerk
- 25 Planung der Weiterbildungsmaßnahmen

## Mitarbeiter binden

- 28 Erklären Sie Mitarbeiterbindung zur strategischen Aufgabe
- 28 Profitieren Sie von zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- 29 Betriebliche Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung
- 30 Finden Sie die richtigen Maßnahmen
- 30 Führungsqualität bindet
- 31 Stellen Sie den Menschen in den Mittelpunkt
- 31 Erfolg ist messbar

Aus Gründen der Lesbarkeit wird mitunter die weibliche oder männliche Schreibweise verwendet. Sie steht stets stellvertretend für beide Bezeichnungen. Die Ausarbeitung der Broschüre erfolgte mit größter Sorgfalt, dennoch besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit. Eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit wird nicht übernommen.



## Vorwort

**Mit Blick auf ihr Personal sehen sich die Handwerksbetriebe mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert.**

Ausreichend motivierter und ausbildungsfähiger Nachwuchs ist immer schwerer zu finden. Die technischen Kenntnisse Ihrer Fachkräfte müssen aktuell gehalten werden. Ebenso wichtig ist es, die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, zu fördern und optimal in den passenden Unternehmensbereichen einzusetzen. Gleichzeitig

sollen die Karrierewünsche und individuellen Lebenssituationen berücksichtigt werden. Mit dieser Broschüre möchten wir Ihnen Impulse geben und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, wie Sie diesen Herausforderungen begegnen können. Führen Sie den Selbstcheck durch und lassen Sie sich von Ihrer Handwerkskammer beraten.

# Selbstcheck

Selbstcheck	Ja	Nein
Kennen Sie die Erwartungen, die Jugendliche heute an ihren Ausbildungsbetrieb haben und kann Ihr Betrieb diese erfüllen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie, mit welchen Marketing-Maßnahmen Sie Ihre zukünftigen Nachwuchskräfte am besten erreichen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie Schwierigkeiten, offene Stellen in Ihrem Betrieb zu besetzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Würden Sie sich auf Ihre eigene Stellenanzeige bewerben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kennen Sie die Karrierewünsche, Lebensplanungen und Entwicklungspotenziale Ihrer Beschäftigten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestalten Sie die Arbeit und Arbeitsprozesse in Ihrem Betrieb so, dass alle Beschäftigten ihre individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen optimal einbringen können?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reagieren Sie mit Weiterbildung Ihrer Beschäftigten auf neue technische, organisatorische und kommunikative Anforderungen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie in Ihrem Unternehmen ein finanzielles und zeitliches Budget für Weiterbildung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie, weshalb Ihre Beschäftigten gerne bei Ihnen arbeiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führen Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



# Nachwuchs sichern

In vielen Betrieben fehlen schon heute die notwendigen Fachkräfte. Gleichzeitig geht die Zahl der Bewerbungen für offene Lehrstellen zurück. Daher ist es Zeit zu handeln. Nur wer jetzt aktiv in die Ausbildung investiert, kann gegen den demografischen Wandel bestehen.

# Erfolgreiche Nachwuchswerbung beginnt vor einer Stellenanzeige

Sie haben als kleinerer und regional vernetzter Betrieb viele Möglichkeiten, im Vorfeld aktiv zu werden und Schülerinnen und Schüler erfolgreich anzusprechen. Für eine erfolg-

reiche Suche muss der Betrieb seine Zielgruppe kennen und seine Ausbildung als Marke herausstellen.

## Was kann der einzelne Betrieb tun

- selbst ausbilden und sich so die Fachkräfte von morgen sichern
- Ausbildung zur Chefsache erklären
- ein firmeneigenes Ausbildungskonzept entwickeln und kommunizieren
- die Qualität der Ausbildung steigern
- die Angebote der Handwerkskammer zur Ausbildungsqualifizierung Ihrer Fachkräfte nutzen



### Information

Nutzen Sie für die Entwicklung Ihres Ausbildungskonzeptes die Unterstützung Ihrer Handwerkskammer.

## Die Zielgruppe kennenlernen

Die Jugendlichen, die sich heute für eine betriebliche Ausbildung interessieren, sind in der Regel mit digitalen Medien aufgewachsen. Jugendliche nutzen intensiv die Sozialen Netzwerke im Internet. Sie wollen kurze, prägnante Informationen und sehen sich auch gerne ein cooles Video an. Jugendliche auf Ausbildungssuche sind oft wenig mobil

und viele bleiben während ihrer Ausbildung in ihrem Elternhaus. Viele wissen kurz vor Ende der schulischen Ausbildung noch nicht genau, was sie machen wollen. Ihre Vorstellungen sind meist vage wie „Irgendwas mit Holz oder so“. Viele Schülerinnen und Schüler sind mit ihrer Berufswahl überfordert und fragen daher ihre Freunde oder Eltern.

## Erwartungen der Jugendlichen kennen

Schülerumfragen zeigen, welche Dinge den Nachwuchskräften bei ihrem Ausbildungsbetrieb besonders wichtig sind. Fehlen mehrere dieser Punkte, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Jugendlichen für Ihren Betrieb entscheiden. Die wichtigsten Kriterien sind:

Respekt erfahren, ernst genommen werden, Spaß an der Arbeit, gutes Betriebsklima, Neues lernen, echte Arbeiten ausführen, gute Betreuung in der Ausbildung erfahren und eine Zukunft im Unternehmen haben.

## Was ist das Besondere an Ihrem Ausbildungsangebot?

Überlegen Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten, was Ihr Betrieb bereits anbietet und was reizvoll für Auszubildende sein kann. Befragen Sie Ihre Auszubildenden. Überlegen Sie dann, was Sie noch anbieten oder ausprobieren könnten. Das können z. B. eigene Ausbildungsprojekte, Zuschüsse des Betriebes zu Sportkursen, Azubi-Prämien wie Tankgut-

scheine oder für besondere Leistungen auch ein Auslandsaufenthalt sein. Lassen Sie hier Ihrer Kreativität freien Lauf und probieren Sie ruhig einmal etwas Neues aus. Wichtig sind auch Übernahme- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie Weiterbildungsangebote. Zeigen Sie, dass Ihre Auszubildenden Ihnen wichtig sind und was Sie alles für sie tun.

## Das eigene Ausbildungsangebot bewerben



Informationen zum Zukunftstag finden Sie im Internet.

„Tue Gutes und rede darüber“, das kann zunächst auf Ihrer eigenen Homepage geschehen. Lassen Sie doch Ihre Auszubildenden in einem Azubi-Blog über ihre Ausbildung schreiben. Präsentieren Sie Ihren Betrieb gemein-

sam mit Ihren Auszubildenden auf Ausbildungsmessen in Ihrer Region. Öffnen Sie Ihren Betrieb für Besichtigungen, bieten Sie Mitmach-Aktionen an und beteiligen Sie sich am Zukunftstag.

## Suchstrategien

Wie findet Ihr Betrieb nun geeignete Bewerberinnen und Bewerber für die Ausbildungsstellen? Bewährt haben sich vor allem folgende Aktivitäten:

- Kooperationen mit den regionalen Schulen (Lehrern und Eltern), Vorstellung Ihres Handwerksbetriebes und der angebotenen Ausbildungsberufe
- Angebote an Schulen, wie z. B. Klassenraum renovieren, Frühstück, Fahrrad-Workshop, Spenden von Lehrmitteln
- Angebote von Praktika und Ferienjobs
- Beteiligung an Berufsfindungsmessen wie dem „Tag der Ausbildung“
- Kontakt zu Weiterbildungsträgern, in denen Jugendliche qualifiziert werden
- Nutzung des Internets, z. B. der Lehrstellenbörse der zuständigen Handwerkskammer
- Vermittlungsservice Ihrer Handwerkskammer
- Ansprache neuer Zielgruppen wie Jugendliche mit Abitur, Studienaussteiger, Flüchtlinge, Migrantinnen und Migranten
- Auszubildende in die Suche von neuen Auszubildenden einbinden

## Legen Sie Ihr Anforderungsprofil fest

Was sollte eine Bewerberin oder ein Bewerber für die erfolgreiche Ausbildung bei Ihnen mitbringen? Welche Eigenschaften sind Ihnen besonders wichtig? Halten Sie diese Punkte

schriftlich fest, denn Ihr Anforderungsprofil ist die Grundlage für die Stellenanzeige, das Vorstellungsgespräch und die Einstellungsentscheidung.

Anforderungen	Bewerbung 1	Bewerbung 2	Bewerbung 3	Bewerbung 4
Entspricht der Schulabschluss den Anforderungen				
Optischer Eindruck der Bewerbung (sauber, ordentlich)				
Beurteilung des Anschreibens (Ausdruck, Rechtschreibung)				
Praktikumszeugnisse				
Sonstiges (Führerschein, Engagement in Vereinen, Kirche o. ä.)				
Soziale Merkmale (Teamfähigkeit, Kommunikation, Kritikfähigkeit, Kooperationsbereitschaft)				

## Die passende Bewerbung ist ausgewählt

Wenn Sie die Entscheidung getroffen haben, schließen Sie möglichst zeitnah einen Ausbildungsvertrag ab. Laden Sie dazu in den Betrieb ein, nehmen Sie sich Zeit für ein Gespräch und zeigen Sie schon jetzt, wie wichtig Ihnen Ausbildung ist. Stellen Sie, wenn möglich, auch schon die Ausbildungsbetreuer vor. Hal-

ten Sie Kontakt, bis das Ausbildungsverhältnis beginnt. Sorgen Sie am ersten Arbeitstag dafür, dass Ihre neuen Beschäftigten angemessen empfangen und eingewiesen werden. So schaffen Sie die besten Voraussetzungen für einen guten gemeinsamen Start.



# Ausgebildete Fachkräfte finden

Ihr Unternehmen steht mittlerweile bei der Suche nach neuen Fachkräften in starker Konkurrenz zu anderen Arbeitgebern. Gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen sich heute ihren Arbeitgeber aus, nicht umgekehrt. Damit bekommen die Themen Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgebermarketing einen ganz anderen Stellenwert bei der Suche nach neuen Fachkräften.



## Geben Sie Ihrem Unternehmen ein Profil

Erstellen Sie Ihr Arbeitgeberprofil und überprüfen Sie, ob Sie Ihrer eigenen Beschreibung gerecht werden. Seien Sie bei der Darstellung Ihrer Stärken unbedingt ehrlich und vermeiden Sie Floskeln. Werden Sie stattdessen konkret bei der Beschreibung Ihres Unternehmens und individuell bei Ihren Angeboten an neue Beschäftigte:

- Beschreiben Sie Ihre Marktposition und was Sie von Wettbewerbern unterscheidet (Produkte, Leistungsangebote, Kundenbeziehungen, Ansprüche, Alleinstellungsmerkmale).
- Erläutern Sie, was Sie neben einer interessanten Aufgabe in einem interessanten Unternehmen und einem attraktiven Gehalt außerdem bieten.
- Machen Sie Angebote für Kinderbetreuung, Familienzeit, Homeoffice, betriebliche Gesundheitsförderung. Stellen Sie Ihr regionales und soziales Engagement dar.
- Nennen Sie die Karriereperspektiven und Weiterbildungsmöglichkeiten, die Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bieten.
- Punkten Sie mit einem familiären Betriebsklima.
- Beschreiben Sie Ihre Unternehmenskultur und die Werte, die Ihre Zusammenarbeit prägen.



# Geben Sie Ihren Arbeitsplätzen ein Profil

Kennen Sie das? Sie wollen eine Stellenanzeige formulieren und wissen nicht genau, was Sie schreiben sollen. Erfolgreiche Personalfindung beginnt mit der schriftlichen Definition der Anforderungen an die zu besetzende Stelle.

Berücksichtigen Sie bei der Formulierung technische, organisatorische oder soziale Aspekte. Bedenken Sie, dass eine Neubesetzung auch die Chance bietet, ein neues Geschäftsfeld zu erschließen.

Ein Beispiel: Ein SHK-Betrieb möchte den Geschäftsbereich „barrierefreies Bad“ ausbauen. Dann könnte das Anforderungsprofil so aussehen:

Anforderungsprofil Stelle	Voraussetzung
Gesellenprüfung, Note Sanitär mindestens 3	ja
Guter Umgangston mit Kunden, Erfahrung mit älteren Menschen	ja
Erfahrung Projektplanung und -abwicklung	mind. 3 Projekte eigenverantwortlich durchgeführt
Gute EDV-Kenntnisse	mind. Microsoft Office
Kenntnis 3D-Planungsprogramm Bad	Grundkenntnisse
Kenntnis DIN 18040	wünschenswert, Weiterbildung möglich

Aus dem Anforderungsprofil ergibt sich das Fähigkeiten-Profil. Mit Hilfe dieser Liste beurteilen Sie dann jede eingehende Bewerbung.

Fähigkeiten-Profil für Bewerbung 1	Voll erfüllt	Weiterbildung notwendig
Gesellenprüfung, Note Sanitär mind. 3		
Guter Umgangston mit Kunden, Erfahrung mit älteren Menschen		
Erfahrung Projektplanung und -abwicklung		
Gute EDV-Kenntnisse		
Kenntnis 3 D Planungsprogramm Bad		
Kenntnis DIN 18040		

## Suchstrategien

- Veröffentlichen Sie die freie Stelle auf Ihrer Homepage.
- Beschriften Sie Ihre Fahrzeuge mit „Gesucht wird ...“.
- Motivieren Sie Ihre Beschäftigten, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu werben.
- Nutzen Sie Ihre persönlichen Kontakte und die sozialen Netzwerke.
- Schalten Sie Ihre Kammer und Kreishandwerkerschaft ein.
- Informieren Sie die Agentur für Arbeit.
- Prüfen Sie geeignete Fachzeitschriften und die bekannten Online-Jobbörsen auf Stellengesuche und geben Sie dort selbst aussagekräftige Stellenanzeigen auf.
- Stellen Sie Leiharbeitspersonal fest ein.

## Ihre Stellenanzeige ist Ihre Visitenkarte



### Hinweis

Denken Sie bei der Stellenanzeige unbedingt an die Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG).

Ihre Stellenanzeige wird von vielen Menschen gelesen. Nutzen Sie die Möglichkeit zur Eigen-darstellung. Sie können dadurch bei Ihrer Zielgruppe nicht nur Neugierde und Interesse wecken, sondern machen auch Werbung für Ihr Unternehmen. Neben Ihrem Firmenlogo sollten Sie bei der Textgestaltung folgende inhaltliche Aspekte berücksichtigen:

- Wir sind ... (Auszüge aus dem Profil des Unternehmens)
- Wir suchen ... (Beschreibung der Position, geschlechtsneutral formuliert)
- Wir erwarten ... (die wichtigsten Anforderungen aus dem Stellenprofil)
- Wir bieten ... (Gehalt und weitere Angebote Ihres Unternehmens)
- Wir bitten um ... (Art und Umfang der Bewerbungsunterlagen, Einsendeschluss)



## Strukturiert durch das Vorstellungsgespräch

Die geeigneten Bewerberinnen und Bewerber sind zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Jetzt geht es um das persönliche Kennenlernen und den ersten Eindruck. Da dieser bekanntlich täuschen kann, ist es sinnvoll, das Bewerbungsgespräch zu zweit oder zu dritt zu führen. Machen Sie sich ausführliche Notizen für die spätere Entscheidung.

Ihr Redeanteil im Bewerbungsgespräch sollte bei ca. 30 % liegen. Vermeiden Sie lange Monologe. Beenden Sie das Gespräch in der gleichen positiven Atmosphäre, in der Sie begonnen haben. Geben Sie grundsätzlich allen Personen, die zum Vorstellungsgespräch geladen wurden, eine Rückmeldung.



### Information

Als Faustregel zu den Redeanteilen wird häufig 30 zu 70 genannt.

### Phasen des Vorstellungsgesprächs

1. Begrüßung und Small Talk
2. Vorstellung, besondere Aspekte des Lebenslaufs und berufliche Erfahrungen
3. Kurzportrait des Unternehmens und genaue Beschreibung des Arbeitsplatzes und der künftigen Aufgaben
4. Zeit für Fragen an Sie
5. Besprechung arbeitsvertraglicher Details wie Gehalt, Arbeitszeit, frühester Arbeitsbeginn
6. klare Kommunikation bzgl. der weiteren Vorgehensweise und Verabschiedung



# Strategische Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist der Aussichtsturm, von dem aus Sie auf alle anderen Fragen der Fachkräftesicherung schauen. Das Ziel ist es, für jede Position in Ihrem Unternehmen die richtigen Fachkräfte zu finden oder aufzubauen. So werden die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes bestmöglich erfüllt.



## Personalentwicklung ist für Ihr Unternehmen unverzichtbar

Der Demografie-Check in Ihrem Unternehmen hat ergeben, dass einige Ihrer leistungsstarken Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den nächsten fünf Jahren in Rente gehen. Sie brauchen dringend eine Stellvertretungsregelung für sich selbst oder wollen Ihre Nachfolge sichern. Krankenstand oder Personalfluktuationssteigen seit zwei Jahren deutlich an.

Kein Unternehmen ist statisch. Veränderungen im Wettbewerbsumfeld, neue Technologien, Gesetzesänderungen oder geänderte Nachfrageverhalten machen eine kontinuierliche Weiterentwicklung in den Betrieben erforderlich. Produkte und Dienstleistungen müssen ständig an die neuen Anforderungen des Marktes angepasst und die Kompetenzen Ihrer Beschäftigten neu koordiniert und permanent weiterentwickelt werden. Auf die neuen Herausforderungen reagieren Sie mit Weiterbildung, zusätzlichem Personal und veränderten Teamstrukturen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind besonders engagiert,

- wenn sie ihre Arbeit als Anforderung aber nicht als Über- oder Unterforderung erleben,
- wenn sie Karrierechancen im Unternehmen sehen,
- wenn sie Lebensplanung und Beruf vereinbaren können,
- wenn sie Verantwortung für ihre Arbeit tragen und dies auch vom Unternehmen gewürdigt wird.

Laut Studien haben diese Aspekte einen ähnlich hohen Stellenwert für die Zufriedenheit der Beschäftigten wie die Bezahlung. Solche eher ideellen Wünsche können gerade Sie als Handwerksunternehmen besonders gut erfüllen.

## Starten Sie mit Ihrer Personalentwicklung

Stellen Sie sich die folgenden Fragen, die Ihnen helfen, Ziele und Aufgabenfelder für Ihre Personalentwicklung zu definieren. Denken Sie daran, dass Personalentwicklung ein fortlaufender Prozess ist.

- Wohin will ich mit meinem Unternehmen?
- Wie sieht mein aktueller und künftiger Personalbedarf aus?
- Muss ich neu einstellen?
- Kann ich mein Stammpersonal weiterbilden?
- Kenne ich die Lebens- und Karriereplanung meiner Beschäftigten?
- Kann ich durch Aufgabenprofile oder Stellenbeschreibungen die Erfolgsquote bei der Stellenbesetzung erhöhen?
- Kenne ich die Altersstruktur in meinem Unternehmen?
- Betreibe ich ausreichend Arbeitgebermarketing, um Fach- und Nachwuchskräfte anzuwerben?
- Beziehe ich meine Beschäftigten ausreichend in die strategischen Überlegungen ein?
- Sorge ich ausreichend für die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit meiner Beschäftigten?
- Wann habe ich mich zuletzt mit Fragen der Personalentwicklung befasst?



**Information**  
Ihre Handwerkskammer unterstützt Sie bei Fragen zur Personalentwicklung

## So könnte Ihr Personalentwicklungsplan aussehen

Ziel der Personalentwicklungsplanung ist es, die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft Ihrer Beschäftigten zu fördern. Ihr Personalentwicklungsplan beinhaltet alle erforderlichen Maßnahmen, die der Qualifizierung Ihrer Belegschaft dienen.

Definieren Sie zunächst Ihre Unternehmensziele und -strategie. Daraus leiten Sie Ihre Personalentwicklungsziele ab. Wohin soll es die kommenden Jahre gehen? Wie soll mein

Unternehmen in Zukunft aussehen? Inwieweit verfüge ich über das Personal dafür, um diese strategischen Ziele umsetzen zu können? Wie wähle ich das passende Instrument aus? Welche Maßnahmen bieten sich an?

In der Tabelle auf der rechten Seite finden Sie ein Beispiel für einen Personalentwicklungsplan. Ziele und Maßnahmen sollten Sie regelmäßig anpassen.

# Beispiel Personalentwicklungsplan

Ziele der Personalentwicklung	Strategie	Maßnahmen
Qualifikation der Stammebelegschaft für künftige Aufgaben weiterentwickeln	Beobachtung der Marktentwicklung und internes Wissensmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktuelle Markstellung bestimmen</li> <li>■ Qualitativen und quantitativen Personalbedarf bestimmen</li> <li>■ Teams aus Jung und Alt verbessern den Wissenstransfer</li> </ul>
den eigenen Führungskräftebestand sichern	potenzielle Nachwuchsführungskräfte im eigenen Betrieb erkennen und vorbereiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führungskraft-Qualifikation definieren</li> <li>■ Kompetenzen der Beschäftigten beurteilen</li> <li>■ Beschäftigte gezielt fördern und weiterbilden</li> </ul>
neue Fachkräfte finden	neue Gruppen ansprechen und neue Suchwege nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Online-Stellenbörsen nutzen</li> <li>■ Personal von Leiharbeitsfirmen einstellen</li> <li>■ Studienaussteiger ansprechen</li> <li>■ Meisterkurse der Bildungszentren des Handwerks informieren</li> <li>■ Flüchtlinge, Migrantinnen und Migranten ansprechen</li> </ul>
Stammpersonal verjüngen und eigene Fachkräfte ausbilden	Für die Besetzung von Ausbildungsstellen neue Gruppen ansprechen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausbildung auf der Homepage präsentieren</li> <li>■ Abenteuer-Werkstatt anbieten</li> <li>■ Matching-Angebote der Handwerkskammern nutzen</li> <li>■ Mit Schulen kooperieren, Zukunftstag nutzen</li> <li>■ Angebote für Praktika und Ferienjobs</li> </ul>
Innovationsfähigkeit erhöhen und Kreativität fördern	Kompetenzen aufbauen und Zeit für Kreativität geben	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Weiterbildung der Beschäftigten sichern</li> <li>■ Ideenworkshops durchführen</li> <li>■ Regelmäßige Information zur Unternehmensentwicklung</li> </ul>
Personal-Fluktuation reduzieren	Personal an den Handwerksbetrieb binden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attraktive Löhne zahlen</li> <li>■ Gute Leistungen wertschätzen</li> <li>■ Konflikte ansprechen und lösen</li> </ul>
Krankenstand senken	ein betriebliches Gesundheitsmanagementsystem einführen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rückkehrgespräch führen</li> <li>■ Arbeitsplätze ergonomisch gestalten</li> <li>■ Dauerstressbelastung vermeiden</li> <li>■ Gesunde Ernährung und Sport fördern</li> <li>■ Motivationshemmnisse beseitigen</li> </ul>
Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern	Beschäftigte nach ihren Wünschen befragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Flexible Arbeitszeit anbieten</li> <li>■ Arbeitszeitkonten einrichten</li> <li>■ Betriebsfeste mit Familien organisieren</li> </ul>

A woman with long dark hair, wearing a dark blue long-sleeved shirt, is seen from behind, pointing her right index finger towards a whiteboard. The whiteboard is filled with colorful diagrams and charts. In the background, another person in a grey suit is partially visible, also pointing. The scene is set in a bright, modern office or meeting room.

# Weiterbildung fördern

Weiterbildung nützt allen Beteiligten und macht Ihr Unternehmen fit für den Wettbewerb um Fachkräfte, Märkte und Kunden. Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung und Individualisierung bestimmen gesellschaftliche, technische und wirtschaftliche Entwicklungen. Sie erfordern das viel zitierte lebenslange Lernen. Machen Sie diese Notwendigkeit zu Ihrer Unternehmensleitlinie.



## Gute Gründe für Weiterbildung

Weiterbildungsangebote für Beschäftigte sind mittlerweile ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Mitarbeitergewinnung. Viele Fachkräfte sind aufgrund der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten an Fortbildung interessiert. Aber auch Ihre Unternehmensentwicklung hängt eng mit dem Kenntnisstand und der Zufriedenheit Ihrer Beschäftigten zusammen. Die meisten Menschen sind stärker engagiert, wenn sie gefordert werden. Andererseits wollen sie aber auch nicht überfordert werden. Aus diesem Grund sollten Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam besprechen, welche Weiterbildung zu welchem Zeitpunkt sinnvoll ist. Die einzelnen Maßnahmen sollten sowohl Ihren Unternehmenszielen

als auch den Mitarbeiterzielen entsprechen, damit die Weiterbildung zum gewünschten Erfolg führt.

Den Zusammenhang von Weiterbildung und Unternehmensentwicklung verdeutlicht die untere Grafik: Fachkräfte sehen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen, was Sie als Arbeitgeber attraktiv macht. Die Kunden kommen stärker in den Blick, werden besser beraten und sind damit zufriedener. Der Wissenszuwachs im Betrieb führt zu Innovation. Neue Produkte und Dienstleistungen, die auf Zukunftsmärkte gerichtet sind, werden entwickelt. Die Unternehmensentwicklung ist gesichert.



## Ermitteln Sie den Weiterbildungsbedarf

In vielen Bereichen des Handwerks ist die regelmäßige Weiterbildung der Fachkräfte schon wegen der Einführung neuer Techniken oder Materialien erforderlich. Sie sollten aber im Rahmen Ihrer Weiterbildungsstrategie auch betrachten, welche Themen und Märkte Sie mittel- bis langfristig bedienen wollen. Ist Ihr Personal gut gerüstet? Haben Sie für alle wichtigen Positionen eine Stellvertreterregelung? Haben Sie einen Überblick, wie die Altersstruktur in Ihrem Betrieb jetzt, in fünf und in zehn Jahren aussieht? Welches Wissen und welche Kompetenzen müssen Sie ersetzen? Die Antworten auf diese Fragen sollten Sie für die Planung der Fachkräfte Weiterbildung präsent haben.

Beurteilen Sie anhand der folgenden Tabelle die fachlichen, organisatorischen und sozialen Kompetenzen aller Beschäftigten. Aus der Tabelle und den Planungen für Ihre Unternehmensentwicklung ergibt sich der jeweilige Weiterbildungsbedarf. Gemeinsam mit Ihren Angestellten können Sie nun die individuellen Maßnahmen planen. Denn dass nicht Ihr gesamtes Personal gleichzeitig oder auch nur im selben Jahr umfangreiche Weiterbildungszeit in Anspruch nehmen kann, ist vollkommen klar. Umso wichtiger ist es, dass Sie sich zunächst einen Überblick über die Weiterbildungserfordernisse verschaffen.

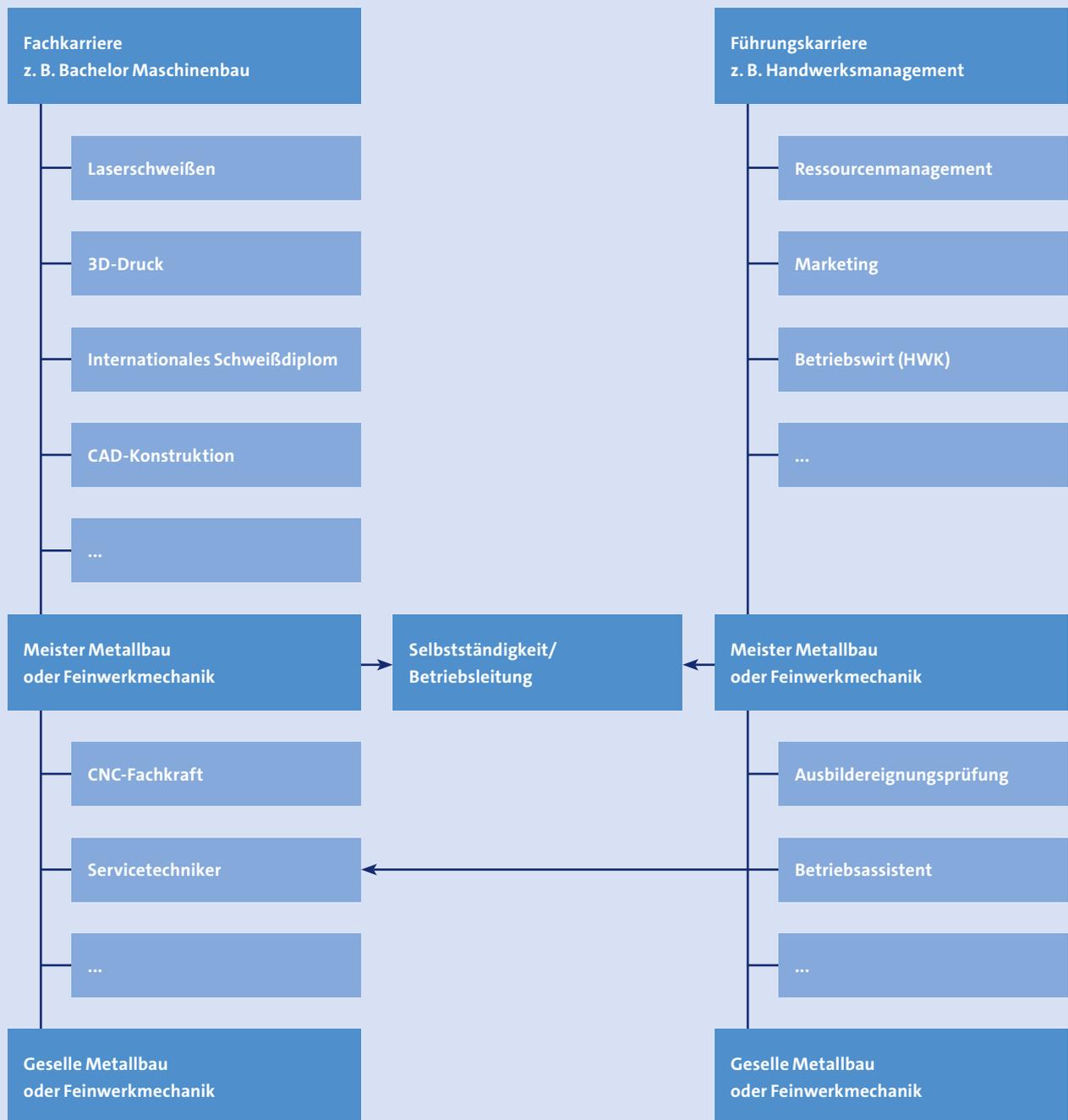
Name Mitarbeiterin/Mitarbeiter: .....				
Fähigkeit	Note	Letzte Weiterbildung	Weiterbildungsbedarf	
			sofort	zukünftig
Fachwissen (Fachtheorie und Ursachenkenntnis)				
Fachkönnen (fachpraktische Fertigkeiten)				
Motivation und Engagement (ist immer bei der Sache, bringt sich ein, fragt nach, hat gute Ideen, sieht die Arbeit)				
Umgang mit Kunden (freundlich, zuverlässig, sauber, pünktlich)				
Umgang mit Kollegen (hilfsbereit, steht zu Fehlern, kritikfähig)				
Selbstorganisation (vergisst wenig, hat Zeit- und Materialbedarf für die Aufträge im Blick)				
Zukünftige Position im Betrieb (Unternehmens- und Beschäftigtenperspektive)				

# Karrierewege im Handwerk

Für eine gemeinsame Diskussionsbasis sollten Sie nach Fach- und Führungskarriere unterscheiden. Natürlich ist es möglich, dass Weiterbildung aus beiden Bereichen

gewählt wird. Dennoch sollte auf einen effizienten Einsatz von Zeit und Geld bei der Auswahl der Weiterbildungsangebote geachtet werden.

## Beispiel eines Karrierewegs im Metallbaubereich





## Planung der Weiterbildungsmaßnahmen

Wenn Sie mit Ihren Beschäftigten den individuellen Weiterbildungsplan besprochen haben, holen Sie Schulungsangebote verschiedener Weiterbildungsanbieter ein, nehmen Sie die Terminplanung vor, ermitteln Sie Weiterbildungskosten und prüfen mögliche Fördermittel. Seien Sie offen für die verschiedenen Lernformen. Grundsätzlich sind folgende Lernformen, die unterschiedlich teuer und aufwendig sind, möglich:

- Weiterbildung am Arbeitsplatz (z. B. Einarbeitung in neue Verfahren, Wissenstransfer unter Beschäftigten)
- Seminare der Handwerkskammern, Erfahrungsaustauschkreise
- Fachmessen und Bildungsreisen
- betriebsinterne Job-Rotation
- Fernunterricht, Lernangebote auf CD-ROM oder DVD, Online-Kurse (Webinare)



**Information**  
Ihre Handwerkskammer hält ein umfangreiches Weiterbildungsangebot für Sie bereit.

### So können Sie Ihre Beschäftigten im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen ganz konkret unterstützen

- Freistellung der Beschäftigten für die Teilnahme an Informationsveranstaltungen, am Unterricht oder an Prüfungen
- Flexible, an die Weiterbildungszeit angepasste Arbeitszeit- und Urlaubszeitregelung
- Übernahme weiterer anfallender Kosten, z. B. für die Reise zum Weiterbildungsort oder Übernachtung
- Übernahme oder anteilige Übernahme der Weiterbildungskosten
- Bereitstellen von Arbeitsmaterialien, Werkzeugen oder Fachliteratur
- Ermöglichen von Praxisarbeiten oder -projekten im Betrieb
- Interesse zeigen durch Fragen zum Verlauf der Weiterbildung
- Anerkennung des erreichten Abschlusses vor der Belegschaft

A middle-aged man with a mustache, wearing a blue and white checkered button-down shirt, is smiling and looking towards the camera. He is standing in what appears to be a factory or industrial setting, with blurred machinery and lights in the background. A bright yellow rectangular graphic element is positioned to the left of the main text.

# Mitarbeiter binden

Volle Auftragsbücher und ein leergefegter Arbeitsmarkt machen es notwendig, dass Sie als Unternehmer heute viel stärker Ihren Blick nach innen auf Ihre Beschäftigten richten müssen. Gute Leute werden umworben und manchmal auch abgeworben. Ziel ist es, Ihre leistungsstarken Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.



## Erklären Sie Mitarbeiterbindung zur strategischen Aufgabe

Die Neubesetzung einer Stelle verursacht hohe Kosten. Diese ergeben sich aus dem eigenen Zeitaufwand, den Kosten für Anzeigen, der Einarbeitungszeit, der möglichen Fehlbesetzung und dem entgangenen Gewinn wäh-

rend der Nichtbesetzung. Um diese Kosten zu reduzieren, sollten Sie die Mitarbeiterbindung als strategische Aufgabe fest in Ihrem Betrieb verankern.

## Profitieren Sie von zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Mitarbeiterbindung ist viel mehr, als dass Mitarbeiter nicht kündigen. Sind die Beschäftigten zufrieden, bleiben sie dem Unternehmen treu. Aber nicht nur das. Beschäftigte, die sich wohl fühlen und mit Ihrem Unternehmen identifi-

zieren, engagieren sich stärker als andere und sind damit produktiver. Sie sind zudem seltener krank und tragen betriebliche Veränderungsprozesse bereitwilliger mit.

### Häufig genannte Gründe, weshalb Beschäftigte zufrieden sind und dem Unternehmen treu bleiben

- ein gerechtes Vergütungssystem
- Verantwortung und persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- interessante Aufgaben und Eigenverantwortung
- ein fachlich kompetenter und fairer Chef
- ein gutes Betriebsklima
- ein funktionierendes Teams
- ein gutes Image des Betriebes
- Anerkennung und Wertschätzung guter Leistungen
- flexible Arbeitszeiten

# Betriebliche Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung

Zunächst gilt es, die für Ihr Unternehmen relevanten Handlungsfelder zu identifizieren, denn in Abhängigkeit von Branche, Geschäftsmodell und Altersstruktur können die Schwerpunkte in den einzelnen Unternehmen ganz

unterschiedlich sein. Wichtig ist es, die konkreten Erwartungen der Belegschaft zu kennen. Eine interne Befragung eignet sich beispielsweise sehr gut dafür.



## Finden Sie die richtigen Maßnahmen



### Information

Pauschale Aktionen sind oftmals nicht zielführend und verursachen viel Aufwand und hohe Kosten

Wenn Sie die für Ihr Unternehmen relevanten Handlungsfelder identifiziert haben, können Sie sich gezielt die für Ihre Beschäftigten passenden Maßnahmen überlegen. Ein universal gültiges Mitarbeiterbindungsmodell gibt es nicht. Es ist vielmehr individuell in jedem Unternehmen zu prüfen, welche Angebote Sie Ihren Beschäftigten machen können und welche Wünsche diese haben. Nicht alle Motiva-

toren, ob nun Arbeitsinhalte, Verantwortung oder Karriereunterstützung, kommen bei allen gleichermaßen gut an. Das sollten Sie sich bei der Erarbeitung Ihres betriebseigenen Konzeptes unbedingt bewusst machen. Unterschiedliche Lebensalter, Lebensphasen und Berufserfahrung führen zu unterschiedlichen Bedürfnissen.

### Instrumente zur Identifizierung der richtigen Maßnahmen

- Mitarbeiterbefragung
- regelmäßige Mitarbeiter-einzelgespräche und interne Gruppenbesprechungen
- Austrittsgespräche
- Ideenworkshops
- internes Vorschlagswesen

## Führungsqualität bindet

Die Bedeutung der Führungsqualität für die Mitarbeiterbindung ist hoch. Die Motivation steht und fällt mit den Vorgesetzten. Schwache Führungskräfte initiieren in hohem Maße Abwanderungs- und Wechselüberlegungen. Die vermeintlich weichen Faktoren der Füh-

rungsqualität haben harte personalwirtschaftliche Konsequenzen für den Betrieb. Gute Führungskräfte sollten sich als Kompetenzentwickler ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen.

### Das zeichnet gute Vorgesetzte aus

- Interesse an der Person und Förderung der beruflichen Weiterentwicklung
- offene und wertschätzende Kommunikation
- Ansprechen und Lösen von Konflikten
- Anerkennung von guter Arbeit und von Erfolgen
- offenes, faires und konsequentes Verhalten

## Stellen Sie den Menschen in den Mittelpunkt

Heute gehört die Gesundheit der Beschäftigten genauso in den Fokus des Personalwesens wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Raum für Freizeit und Familie haben und sich in Ihrem Unternehmen als Mensch und nicht nur als Humankapital wahrgenommen fühlen, werden sie sich auch beruflich engagieren

und vor allem gerne bleiben. Die möglichen Angebote sind sehr vielfältig. Sie reichen von der Unterstützung bei der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen über die Flexibilisierung der Arbeitszeiten- und Urlaubsregelungen bis hin zum Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagementsystems.

## Erfolg ist messbar

Wie bei anderen Projekten sollten Sie nach einer gewissen Zeit den Erfolg der Maßnahmen überprüfen. Auch Mitarbeiterbindung

ist kein einmaliges Projekt. Mit der Evaluation erfolgt der Einstieg in die nächste Runde.

### Woran erkennen Sie, ob Ihre Maßnahmen erfolgreich sind?

- gesunkene Fluktuationsrate
- geringerer Krankenstand
- gestiegenes Engagement für betriebliche Aktivitäten
- höhere Teilnahme an betrieblichen Veranstaltungen
- positivere Ergebnisse bei der Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung
- gestiegene Vermittlungsquote von Bewerbern durch die eigenen Beschäftigte
- höhere Beteiligung an Innovations- und Veränderungsprozessen
- zunehmende Beteiligung an Ideenmanagementsystemen
- Veränderung der Austrittsgründe

Handwerkskammer Oldenburg  
Theaterwall 32  
26122 Oldenburg

Telefon 0441 232-0  
Fax 0441 232-218  
info@hwk-oldenburg.de  
www.hwk-oldenburg.de -oldenburg.de  
Landkreise: Cloppenburg, Vechta

#### **Bildquellen**

www.fotografiemh.de – Merle Busch & Hannes Harnack  
(Seiten 1, 4, 6, 10, 12, 14, 16, 25, 26)

argum/Falk Heller  
(Seite 20)

#### **Text**

Susann Ruppert und Joachim Hagedorn  
Handwerkskammer Oldenburg

Anne Schütte  
Handwerkskammer Hildesheim-Süd-niedersachsen

Alexander Strehl  
Handwerkskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim

#### **Gestaltung/Layout**

Torsten Bolhuis  
Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade

#### **Stand**

27. September 2016