

## Mitarbeitergewinnung im Handwerk

Der im Handwerk zunehmende Fachkräftemangel wird neben der Abwanderung von Mitarbeitern in andere Wirtschaftsbereiche künftig durch den demografischen Wandel in Deutschland weiter verstärkt. So zeichnet sich bereits heute eine Überalterung der Gesellschaft ab, mit allen wirtschaftlich relevanten Folgen, insbesondere für den Bereich potentieller Mitarbeiter. Handwerksunternehmen verfolgen bereits durchaus verschiedenartige Lösungsansätze, um diesem Fachkräftemangel zu begegnen und künftiger Mitarbeiter-Knappheit vorzubeugen. Eine besonders wichtige und wirksame Strategie ist es in diesem Zusammenhang, seine Arbeitgeberattraktivität zu stärken und dadurch neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Die Attraktivität von Handwerksunternehmen als Arbeitgeber (die auch mit dem Schlagwort „Employer Branding“ bezeichnet werden kann) war bisher nicht expliziter Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Eine empirische Befragung des Ludwig-Fröhler-Instituts aus dem Jahr 2010 unter 1.237 jungen Fachkräften aus dem bayerischen Handwerkssektor liefert einen Beitrag, um diese Forschungslücke zu schließen. Die befragten Fachkräfte stammen aus den acht Gewerken der Bäcker, Feinwerkmechaniker, Friseure, Installateure und Heizungsbauer, Kraftfahrzeugmechatroniker, Maurer-/Betonbauer, Metallbauer und Zahntechniker, so dass in Anlehnung an den ZDH-Konjunkturbericht wichtige Branchen des Handwerks abgedeckt werden konnten.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Handwerksunternehmen ihre Stärken als Arbeitgeber vor allem im Bereich der nicht-monetären Arbeitsplatzcharakteristika zu haben scheinen. Ebenso scheinen junge Fachkräfte mehr Wert auf nicht-monetäre Anreize zu legen als auf monetäre. Dies ist ein eher überraschendes Ergebnis, wurde doch bisher vielfach der Gehaltsfaktor als ausschlaggebend für die Arbeitgeberwahl eingeschätzt. Schwächen hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität weisen Handwerksunternehmen im Gegenzug häufig gerade bei den monetären Anreizen auf.

Basierend auf der Analyse dieser Stärken und Schwächen werden in der Studie konkrete Handlungsstrategien zur Gewinnung von Mitarbeitern durch eine Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität gegeben. Diese werden mit verschiedenartigen „best practice“ Beispielen aus dem Handwerksbereich illustriert, die großenteils aus anderen Untersuchungen zusammengetragen wurden und allesamt erfolgreiche Strategien für eine Fachkräftegewinnung aufzeigen können. Dabei werden neben monetären Anreizen vor allem die nicht-monetären Anreize aus dem Bereich flexibler Arbeitszeitmodelle, der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer oder familienfreundlicher Maßnahmen betrachtet.

Ein solches „best practice“ Unternehmen für familienfreundliche Maßnahmen ist bspw. das Unternehmen „Anton Schönberger Stahlbau & Metalltechnik“ aus Schwarzach-Wölsendorf. Es fertigt, liefert und montiert Stahl- und Schweißkonstruktionen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Sonderkonstruktionen, die im Rahmen eines 24-Stunden Services eingerichtet werden. Das Handwerksunternehmen mit seinen 28 Beschäftigten zählt im Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ der Deutschen Bundesregierung u.a. aufgrund der folgenden Maßnahmen als „best practice“ Beispiel für Familienfreundlichkeit:

- Urlaubstage und Mehrstunden verfallen nicht. Die Beschäftigten führen Lebensarbeitszeitkonten.
- Manche Arbeiten können auch von zu Hause aus erledigt werden wie etwa Planung, Kalkulation, Konstruktion.
- Kinder können jederzeit unangemeldet mit an den Arbeitsplatz gebracht werden und werden in der Notfallstube betreut. Es gibt zudem einen Spielplatz am Betriebsgelände.
- Überstundenausgleich.

- Steuerfreie Erstattung der Kosten des Kindergartenbesuches, Unterstützung bei der Kindergartenplatz-Suche.
- Freiwillige und kostenlose betriebliche Altersversorgung.
- Zusätzliche kostenlose Unfallversicherung, auch für den privaten Bereich.
- Zinslose Darlehen für jeden Mitarbeiter in Höhe des steuerfreien Höchstbetrages.
- Werdende Väter werden in den letzten drei Monaten einer Schwangerschaft der Partnerin vom Einsatz auf heimatfernen Baustellen freigestellt.
- Bezahlter Zusatzurlaub bei wichtigen Ereignissen für die Kinder (Geburtstage, Einschulungen etc.).

Die vorliegende Studie legt nahe, dass Unternehmen und Institutionen aus dem Handwerkssektor durch die Fokussierung auf ihre nicht-monetären Stärken als Arbeitgeber in Zukunft durchaus ausreichend Fachkräfte gewinnen können. So können die Betriebe wirkungsvoll dem sich verstärkenden Fachkräftemangel vor dem Hintergrund des demografischen Wandels begegnen.

Die Publikation „Mitarbeitergewinnung im Handwerk“ steht ab sofort unter [http://lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl\\_pdfs/LFI\\_bwl\\_Mitarbeitergewinnung.pdf](http://lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/LFI_bwl_Mitarbeitergewinnung.pdf) kostenfrei zum Download zur Verfügung.

Kontakt: Ludwig-Fröhler-Institut  
Dr. Maximilian Wolf  
Max-Joseph-Str. 4  
80333 München  
T: +49 (0)89 - 51 55 60 - 85  
F: +49 (0)89 - 51 55 60 - 77  
E-Mail: wolf@lfi-muenchen.de