

DHI

Maximilian Wolf

Mitarbeitergewinnung im
Handwerk

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN: 978-3-925397-67-7

2012

Ludwig-Fröhler-Institut

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



sowie die

Wirtschaftsministerien

der Bundesländer

unter der Mitwirkung des Projektpartners:



**Handwerkskammer
des Saarlandes**

Maximilian Wolf

Mitarbeitergewinnung im Handwerk

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
1 Mitarbeitergewinnung als zentrale Reaktionsstrategie von Handwerksunternehmen auf den demografischen Wandel.....	1
1.1 Bedeutung und Probleme bei der Gewinnung von Mitarbeitern	1
1.2 Ziel und Vorgehensweise der Untersuchung	2
2 Attraktivität von Handwerksunternehmen als Arbeitgeber	4
2.1 Monetäre Anreize	4
2.2 Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven	6
2.3 Arbeitsklima.....	7
3 Handlungsempfehlungen für die Gewinnung von Mitarbeitern und Beispiele der „best-practice“ im Handwerk	8
3.1 Analyse der eigenen Arbeitgeberattraktivität	8
3.2 Gestaltung der Rekrutierungswege für neue Auszubildende	9
3.3 Monetäre Anreize	11
3.4 Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven	13
3.4.1 Flexible Arbeitszeitmodelle	13
3.4.2 Beschäftigung älterer Arbeitnehmer.....	20
3.4.3 Familienfreundliche Maßnahmen.....	28
3.5 Arbeitsklima.....	32
4 Nicht-monetäre Anreize zur Sicherung von Fachkräften in der Zukunft	34
Anhang	35
Literaturverzeichnis.....	36

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Faktoren der Arbeitgeberattraktivität von Handwerksunternehmen	5
Abb. 2: Grundstruktur von Modellen mit gleitender Arbeitszeit	13
Abb. 3: Maßnahmen, um ältere Mitarbeiter länger im Betrieb zu halten	21

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Rekrutierungswege von Auszubildenden im Handwerk.....	9
---	---

1 Mitarbeitergewinnung als zentrale Reaktionsstrategie von Handwerksunternehmen auf den demografischen Wandel

1.1 Bedeutung und Probleme bei der Gewinnung von Mitarbeitern

Das Handwerk als typischer Vertreter des Mittelstandes spielte mit seinen rund eine Million Betrieben und einem Bruttoumsatz von rund 497 Milliarden Euro 2011 eine bedeutende wirtschaftliche Rolle in Deutschland¹ und trägt seit jeher auch eine hohe gesellschafts- und bildungspolitische Verantwortung.² Im Jahr 2011 erhielten zudem 28,3% aller Auszubildenden in Deutschland eine Berufsausbildung in einem Handwerksunternehmen, was die Bedeutung des Handwerkssektors auch in diesem Bereich unterstreicht.³

Diese Berufsausbildung sorgt zunächst dafür, dass die Handwerksbetriebe ausreichend mit Fachkräften versorgt sind und somit ihre Leistungen sowie Produktion an technische und wirtschaftliche Innovationen anpassen können.⁴ Handwerksbetriebe werden in diesem Zusammenhang als „Facharbeiterschmiede der Nation“⁵ bezeichnet, da sie stets weit über den eigenen Bedarf hinaus junge Fachkräfte ausbilden und so auch den Humankapitalbedarf anderer Wirtschaftszweige abdecken.⁶ Zudem eröffnet die handwerkliche Berufsausbildung den 114.580 ausgebildeten Fachkräften, die zwischen 1998 und 2009 im Durchschnitt jedes Jahr in den Arbeitsmarkt strebten, eine Vielzahl von Beschäftigungsperspektiven.⁷

Die duale Ausbildung im Handwerk und anderen Wirtschaftszweigen liefert dabei eine sehr großen Beitrag zur beruflichen Bildung in Deutschland:⁸ Im Jahr 2008 hatten bspw. rund 50% der Männer und Frauen im Alter von 30 bis 35 Jahren erfolgreich eine Ausbildung abgeschlossen, wohingegen nur 20% in dieser Altersgruppe über einen Hochschulabschluss verfügten.⁹ Aufgrund der Effizienz bei der Ausbildung von Facharbeitern wird die duale Aus-

¹ Betrachtet werden hierbei Betriebe aus den Handwerksrollen und dem Verzeichnis des handwerksähnlichen Gewerbes (vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2012)). Die Wirtschaftsleistung entspricht in etwa 8% des gesamten deutschen Bruttoinlandsprodukts (vgl. Bayerischer Handwerkstag (2010): S. 8).

² Vgl. Kath (1996): S. 17.

³ Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2012).

⁴ Vgl. Kath (1996): S. 17.

⁵ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2008): S. 7.

⁶ Vgl. z. B. Smits/Zwick (2004): S. 40.

⁷ Eigene Berechnungen auf Grundlage der bundesweit erfolgreich abgeschlossenen Gesellen- und Abschlussprüfungen der Anlage A der Handwerksordnung. Die Ausbildungszahlen weisen zwar eine hohe Varianz auf, jedoch schließen jedes Jahr mehr als 120.000 Auszubildende ihre Lehre erfolgreich ab (vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2011a): S. 7).

⁸ Vgl. Winkelmann (1997): S. 160.

⁹ Vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): S. 37.

bildung in Deutschland international vielfach als Vorbild für Ausbildungssysteme angesehen.¹⁰

In den letzten Jahren hatten jedoch viele Handwerksunternehmen zunehmend Schwierigkeiten, ihre offenen Stellen angemessen zu besetzen. Eine Umfrage des *Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH)* bei mehr als 14.000 Handwerksunternehmen im gesamten Bundesgebiet im ersten Quartal 2011 zeigt, dass 18,8% der personalsuchenden Handwerksbetriebe offene Stellen für Handwerksmeister und 84,6% der personalsuchenden Handwerksbetriebe offene Stellen für Auszubildende hatten.¹¹ Unabhängig von den Gründen stellt diese Fachkräftelücke für viele Handwerksunternehmen eine große Herausforderung dar, da ihnen notwendige Arbeitskräfte fehlen, um in einem wirtschaftlich und technologisch dynamischen Umfeld konkurrieren zu können.

Dieser Fachkräftemangel wird neben der Abwanderung von Mitarbeitern¹² in Zukunft durch den demografischen Wandel verstärkt.¹³ Es zeichnet sich bereits heute eine Überalterung der Gesellschaft ab.¹⁴ Durch die sinkenden Geburtenzahlen wird die Zahl der Jugendlichen im Ausbildungsalter von 16 bis 19 Jahre in den nächsten Jahrzehnten um mehr als 40% auf etwa 2,2 Millionen abnehmen.¹⁵ Das Angebot an jungen Fachkräften wird darüber hinaus durch gestiegene Qualifikationsanforderungen und die allgemeine Schrumpfung des Erwerbersonnenpotenzials¹⁶ verknappt.¹⁷ Dabei verfolgen Handwerksunternehmen verschiedenartige Lösungsansätze, um dem Fachkräftemangel zu begegnen.¹⁸ Eine besonders wichtige Strategie ist es, durch eine hohe Arbeitgeberattraktivität neue Mitarbeiter zu gewinnen.

1.2 Ziel und Vorgehensweise der Untersuchung

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es deshalb, Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von Handwerksunternehmen zu entwickeln. Hierfür analysiert Kapitel 2 zunächst Handwerksunternehmen hinsichtlich ihrer Attraktivität als Arbeitgeber in den drei Kategorien „monetäre Anreize“, „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“ und „Arbeitsklima“. Die Analyse stützt sich dabei auf eine empirische Erhebung, die vom Ludwig-

¹⁰ Vgl. beispielsweise Baily et al. (1992), Bosch (2010), Harhoff/Kane (1997), Gitter/Scheuer (1997), Gospel (1998), Culpepper (1999), Hamilton/Hamilton (1999), Steedman et al. (1998) und Lehmann (2000).

¹¹ Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2011b): S. 3 und 9.

¹² 2006 waren nur noch 34,5% aller im Handwerk ausgebildeten Fachkräfte in Handwerksunternehmen beschäftigt, im Jahr 1999 waren dies noch 50,1% (vgl. Haverkamp et al. (2009): S. 93 f.).

¹³ Vgl. Bizer/Müller (2009): S. 44.

¹⁴ Vgl. Schulz (2005): S. 5 ff.

¹⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006): S. 19 f.

¹⁶ Unter dem Erwerbersonnenpotenzial wird die Gesamtzahl von Personen verstanden, die theoretisch fähig sind, zu arbeiten (vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011): S. 3). Das IAB definiert das Erwerbersonnenpotenzial konkreter als die Summe aus Erwerbstätigen, Arbeitslosen und der stillen Reserve (so genannten entmutigten Arbeitskräften) (vgl. hierzu und für eine ausführlichere Diskussion der Begriffe Fuchs (2002): S. 79 ff.).

¹⁷ Vgl. Fuchs (2005): S. 34 ff. und S. 43 f.

Fröhler-Institut im Jahr 2010 unter 1.237 jungen Fachkräften aus acht verschiedenen Gewerken durchgeführt worden ist. Aufbauend auf dieser Analyse gibt Kapitel 3 Handlungsempfehlungen für die Gewinnung von Mitarbeitern in Handwerksunternehmen ab. Die Ausführungen werden anhand von „best practice“ Beispielen“ illustriert. Kapitel 4 fasst die Hauptergebnisse zusammen und macht deutlich, dass – entgegen vieler Vermutungen – gerade nicht-monetäre Anreize für die Gewinnung von Fachkräften im Handwerk in Zukunft eine große Rolle spielen.

¹⁸ Z.B. durch die Bindung von jungen Fachkräften nach Abschluss der Ausbildung (vgl. Wolf (2012a)).

2 Attraktivität von Handwerksunternehmen als Arbeitgeber

2.1 Monetäre Anreize

Die Attraktivität von Handwerksunternehmen als Arbeitgeber, die vielfach auch mit dem Schlagwort „Employer Branding“ bezeichnet wird, war bisher nicht expliziter Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Eine empirische Befragung des Ludwig-Fröhler-Instituts aus dem Jahr 2010 unter 1.237 jungen bayerischen Fachkräften aus dem 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-Konjunkturbericht¹⁹ wichtige Branchen des Handwerks abgedeckt werden konnten.²⁰

Als Maß für die Arbeitgeberattraktivität von Handwerksunternehmen wird die rechnerische Differenz der Ausprägung verschiedener Arbeitsplatzcharakteristika (z. B. Einstiegsgehalt oder Verhältnis zu den Kollegen) im Handwerk und der „idealen“ Vorstellung eines Arbeitsplatzes verwendet. Die jungen Fachkräfte konnten dazu auf einer fünfstufigen Skala angeben, wie häufig bestimmte Arbeitsplatzfaktoren im Handwerkssektor vorzufinden sind (1 = „Gar nicht vorhanden“, 5 = „Sehr häufig vorhanden“). Zusätzlich sollte ebenfalls auf einer fünfstufigen Skala angekreuzt werden, wie wichtig den Befragten diese Arbeitsplatzfaktoren generell sind (1 = „Gar nicht wichtig“, 5 = „Sehr wichtig“). Die Ergebnisse zeigt die nachfolgende Abbildung 1. Die durchgezogene Linie symbolisiert den Mittelwert der Antworten in Bezug auf den Handwerkssektor und die gestrichelte Linie den Mittelwert der Antwort mit Blick auf die Idealvorstellung der jungen Fachkräfte.

¹⁹ Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2011c).

²⁰ Für ausführlichere Erläuterungen zur Erhebung vgl. Wolf (2012a).

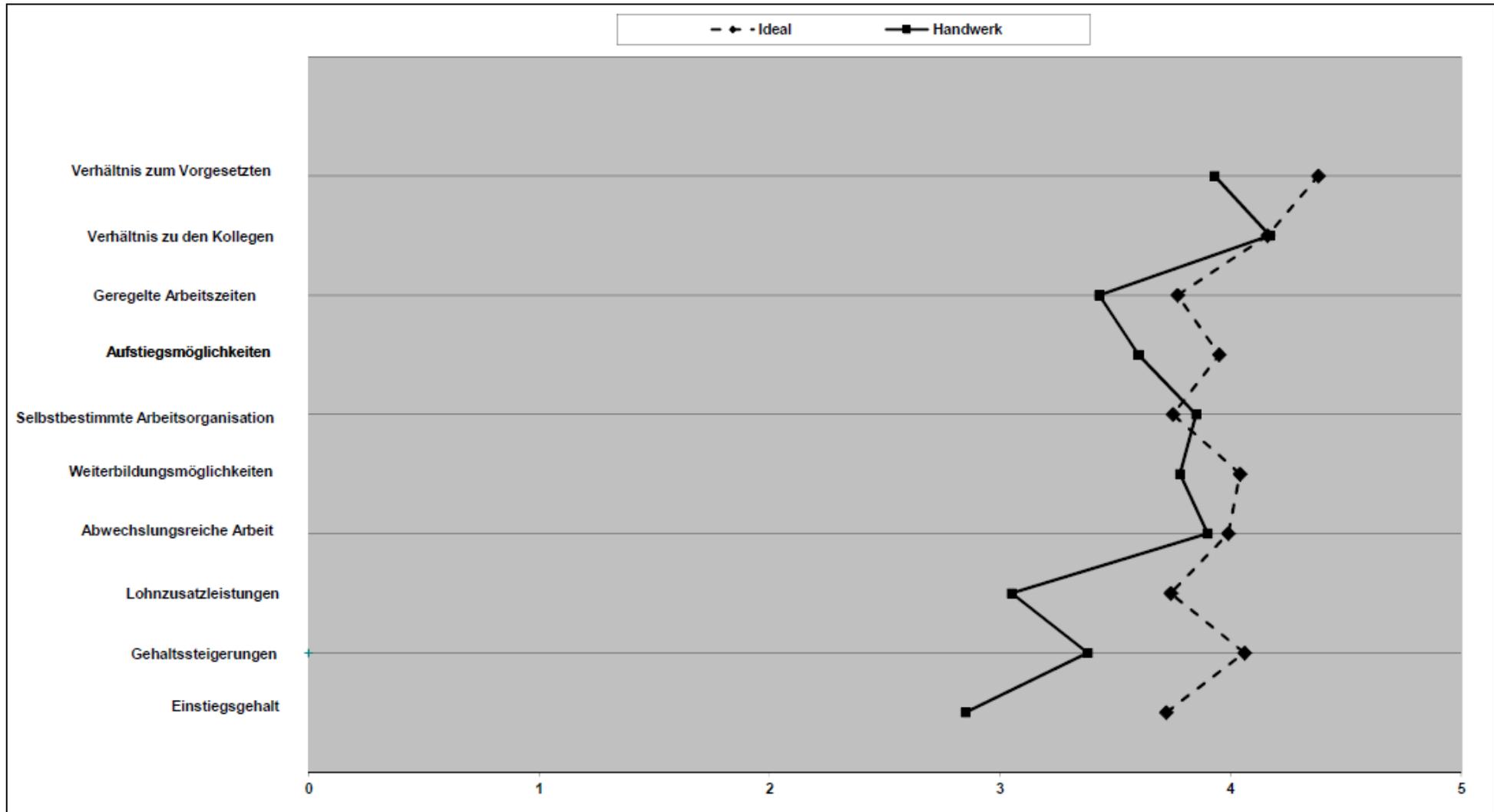


Abb. 1: Faktoren der Arbeitgeberattraktivität von Handwerksunternehmen

Betrachtet man die Kategorie „monetären Anreize“ mit ihren Arbeitsplatzcharakteristika „Einstiegsgehalt“, „Gehaltssteigerungen“ und „Lohnzusatzleistungen“ so fällt auf, dass diese aus Sicht der befragten Fachkräfte im Handwerk im Mittel lediglich „teilweise vorzufinden“ sind (Wert = 3). Vergleicht man die durchschnittliche Ausprägung dieser drei Arbeitsplatzcharakteristika mit der des „idealen“ Arbeitsplatzes wird ersichtlich, dass das Handwerk in diesen Bereichen auf der Likert-Skala eine absolute mittlere Abweichung von bis zu 0,870 (beim Einstiegsgehalt) aufweist.²¹ Dies bedeutet zwar, dass die Befragten die monetären Anreize als etwas wichtiger einschätzen, als diese letztendlich im Handwerk vorhanden sind. Jedoch ist der „mismatch“ in diesem Bereich nicht besonders hoch, das Einstiegsgehalt, die möglichen Gehaltssteigerungen und die Lohnzusatzleistungen werden als nicht besonders wichtig eingestuft. Andere Studien aus dem Handwerksbereich betonen ebenfalls, dass monetäre Anreize in Handwerksunternehmen zwar gegeben sein müssen; übertriebene finanzielle Lockmittel haben jedoch keinen signifikanten Einfluss auf den Verbleib der Mitarbeiter in einem Betrieb.²²

Dieser auf den ersten Blick erstaunliche Befund wird plausibler, wenn man bedenkt, dass die handwerkliche Tätigkeit nicht so sehr wie andere Berufe auf monetäre Aspekte ausgerichtet ist. Das Handwerk ist vielfach eine Wertegemeinschaft, die stark durch persönliche Beziehungen geprägt ist.²³ „Oft wird in ihr auch eine sinnstiftende Tätigkeit gesehen, deren Ausübung an sich zum persönlichen Wohlbefinden beiträgt. Aus diesem Grund sind einige Beschäftigte gegebenenfalls bereit, im Vergleich (...) (zu anderen Wirtschaftsbranchen, A.d.V.) Gehaltseinbußen in Kauf zu nehmen.“²⁴ Das Ergebnis liefert Hinweise darauf, dass das Handwerk in diesem Bereich oft Schwächen als Arbeitgeber aufweist und somit Mitarbeiter durch monetäre Anreize weder gewinnen noch binden kann.

2.2 Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven

Aus Abbildung 1 ist ferner zu erkennen, dass Handwerksunternehmen aus Sicht der befragten jungen Fachkräfte im Bereich „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“²⁵ als sehr attraktive Arbeitgeber eingeschätzt werden. Die mittleren Abweichungen zwischen Handwerk und Idealvorstellung liegen auf der Likert-Skala zwischen 0,09 (abwechslungsrei-

²¹ Die Tabelle mit den Mittelwerten und exakten Abweichungen aller Arbeitsplatzcharakteristika findet sich in Anhang.

²² Vgl. Wolf (2012b): S. 24.

²³ Vgl. Wolf (2012a): S. 65f.

²⁴ Wolf (2012a): S. 66.

²⁵ Die zugehörigen Arbeitsplatzcharakteristika sind: „Abwechslungsreiche Arbeit“, „Weiterbildungsmöglichkeiten“, „selbstbestimmte Arbeitsorganisation“, „Aufstiegsmöglichkeiten“ und „Entfaltungsmöglichkeiten“.

che Arbeit) und 0,35 (Aufstiegsmöglichkeiten).²⁶ Besonders auffällig ist dabei, dass das Handwerk beim Faktor „selbstbestimmte Arbeitsorganisation“ sogar besser als die Idealvorstellung abschneidet. Das Ergebnis erscheint wenig verwunderlich, da die handwerkliche Tätigkeit fast ausnahmslos durch eine selbstbestimmte Arbeitsweise gekennzeichnet ist, die für eine Vielzahl unterschiedlicher Probleme neue kundenindividuelle Lösungen erfordert.²⁷ Dies legt für viele Handwerksunternehmen nahe, dass sie am Arbeitsmarkt ihre Stärken in diesem Bereich ausspielen sollten, um neue Mitarbeiter zu gewinnen.

2.3 Arbeitsklima

Anhand des Faktors „Verhältnis zu den Kollegen“ wird ersichtlich, dass das Handwerk in diesem Bereich auf der Likert-Skala die geringste Abweichung zur Vorstellung des idealen Jobs aufweist – in anderen Worten ausgedrückt, entspricht der Handwerksbereich hier in den Augen der Auszubildenden der Idealvorstellung.²⁸ Dieser Befund deckt sich nicht nur mit den praktischen Erfahrungen vieler Angestellter im Handwerk, sondern auch mit den Ergebnissen anderer Studien.²⁹ Einen großen Erklärungsbeitrag für das gute Arbeitsklima liefern die engen persönlichen Beziehungen, die in den meisten Handwerksunternehmen zwischen den Kollegen, aber auch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten herrschen.³⁰

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Handwerksunternehmen ihre Stärken als Arbeitgeber vor allem im Bereich der nicht-monetären Arbeitsplatzcharakteristika zu haben scheinen. Schwächen bei der Arbeitgeberattraktivität sind hingegen häufig bei den monetären Anreizen zu verzeichnen. Basierend auf dieser Analyse der Stärken und Schwächen werden im nächsten Kapitel konkrete Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität gegeben.

²⁶ Vgl. Anhang.

²⁷ Vgl. Mendius (2002): S. 13. Oder auch Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ (2011): S. 21.

²⁸ Vgl. Anhang.

²⁹ Vgl. z. B. Wolf (2009): S. 19, 28 und 31 oder Hamel (2006): S. 237.

³⁰ Vgl. z. B. Pfohl (2006): S. 89 oder auch Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ (2011): S. 35.

3 Handlungsempfehlungen für die Gewinnung von Mitarbeitern und Beispiele der „best-practice“ im Handwerk

3.1 Analyse der eigenen Arbeitgeberattraktivität

Bevor sich Handwerksunternehmen mit einzelnen Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität auseinandersetzen sollten, erscheint es als sinnvoll, die eigene Attraktivität zu analysieren. Eine Möglichkeit, die eigene Arbeitgeberattraktivität schnell und unkompliziert einzuschätzen stellt das Vorhandensein von Initiativ- oder Blindbewerbungen dar. Dadurch, dass diese Bewerbungen unaufgefordert an das Unternehmen gestellt werden (also ohne vorausgegangene Stellenausschreibung durch das Unternehmen), können sie mitunter gute Antworten auf die folgenden Fragestellungen liefern:³¹

- Bewerben sich bestimmte Bewerbergruppen besonders oft?
- Welche Qualifikationen haben diese Bewerber? Verändert sich der Bewerberpool hinsichtlich der Qualifikation über die Zeit?
- Für welche Tätigkeiten bzw. Berufe erfolgen die Blindbewerbungen besonders oft?
- Sind jahreszeitliche oder konjunkturelle Zusammenhänge feststellbar?
- Stammen die Bewerbungen aus dem regionalen oder überregionalen Umfeld des Unternehmens?
- Sind Zusammenhänge zur Öffentlichkeitsarbeit feststellbar (z. B. Zeitung, Internet, Messen)?
- Auf welche Weise sind die Bewerber auf das Unternehmen aufmerksam geworden (Internet, Empfehlung, etc.)?

Die Liste dieser Fragen ist je nach Organisationsgrad des Unternehmens noch individuell erweiterbar. Die genaue Beobachtung und Analyse der Arbeitgeberattraktivität anhand dieser Fragen stellt einen guten Ausgangspunkt für Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität dar.

³¹ Vgl. hier und im Folgenden RKW (2011): S. 21.

3.2 Gestaltung der Rekrutierungswege für neue Auszubildende

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels stellt die verstärkte Gewinnung von Auszubildenden eine Handlungsstrategie dar, die eng mit der Arbeitgeberattraktivität von Handwerksunternehmen zusammenhängt.³² Wagner/Wolf/Zwick (2012) zeigen in diesem Zusammenhang auf, dass die Art des Rekrutierungsweges (z. B. Anzeigen im Internet oder Empfehlungen durch die Eltern) einen maßgeblichen Einfluss darauf hat, ob die Auszubildenden am Ende ihrer Ausbildung auch in ihrem Ausbildungsbetrieb bleiben möchten. Ihre Studie unter 1.232 Auszubildenden im Handwerk zeigt, dass ca. 74% der neuen Auszubildenden durch ein Betriebspraktikum zu ihrem Ausbildungsbetrieb kommen (vgl. Tabelle 1). Dabei fällt auf, dass in dieser Gruppe auch die Zahl derjenigen Auszubildenden, die im Ausbildungsbetrieb bleiben wollen, um fünf Prozentpunkte höher ist als die derjenigen Auszubildenden, die den Ausbildungsbetrieb verlassen wollen. Auch beim Rekrutierungsweg „gezielte Information durch den Ausbildungsbetrieb“ ist ein deutlicher Unterschied zwischen den Verbleibern und Wechslern. Eine eher untergeordnete Rolle spielen bei den Rekrutierungsweegen beispielsweise Informationsveranstaltungen durch die Handwerkskammer.

Wodurch wurde Ihr Interesse am Ausbildungsberuf geweckt?	Alle	Wollen im Ausbildungsbetrieb bleiben	Wollen den Ausbildungsbetrieb verlassen	Hat der Rekrutierungsweg einen maßgeblichen Einfluss auf den Verbleib des Auszubildenden im Ausbildungsbetrieb?
	N=1.232	N=613	N=619	
Durch ein Betriebspraktikum	74,03%	79,28%	68,82%	Ja
Durch die Eltern/Verwandte	39,21%	38,34%	40,06%	Nein
Durch Freunde	21,75%	22,35%	21,16%	Nein
Durch Informationsveranstaltungen an der Schule	8,20%	8,65%	7,75%	Nein
Durch gezielte Informationen einer Handwerkskammer	4,46%	5,22%	3,72%	Nein
Durch gezielte Information des Ausbildungsbetriebs	9,74%	12,23%	7,27%	Ja
Durch das Internet	14,53%	16,31%	12,76%	Nein
Durch das Arbeitsamt	10,71%	9,46%	11,96%	Nein
Durch das Berufsinformationszentrum	10,47%	11,09%	9,86%	Nein
Sonstiges	12,01%	11,42%	12,60%	Nein

Tab. 1: Rekrutierungswege von Auszubildenden im Handwerk³³

³² Vgl. Wagner/Wolf/Zwick (2012): S. 184.

³³ Wagner/Wolf/Zwick (2012): S. 190.

Tabelle 1 weist darauf hin, dass nur die Rekrutierungswege „durch ein Betriebspraktikum“ und „durch gezielte Informationen des Ausbildungsbetriebes“ einen maßgeblichen Einfluss darauf haben, ob die Auszubildenden nach Abschluss der Ausbildung in ihrem Ausbildungsbetrieb bleiben. Diese Erkenntnisse können sich Handwerksunternehmen zur Gewinnung von neuen Auszubildenden zu Nutze machen.

Bei der Gestaltung von Informationsveranstaltungen von Betrieben auf Berufsorientierungsmessen besteht für Betriebe und Innungen die Möglichkeit, ihre Handwerksberufe mittels „lebender Werkstätten“ zu präsentieren.³⁴ Die Jugendlichen können dabei den jeweiligen Ausbildungsberuf ausprobieren und erleben³⁵. Unternehmen können dadurch Informationen über den Ausbildungsberuf vermitteln, aber auch über ihr eigenes Unternehmen informieren. Die praktischen Aufgaben können zudem als „Kurztest“ genutzt werden, um besonders begabte und motivierte Jugendliche als neue Auszubildende für das Unternehmen zu gewinnen.³⁶

Zur Anbahnung von Betriebspraktika erscheint es für die Handwerksunternehmen ratsam, mit den Schulen aus der örtlichen Umgebung zu kooperieren. Durch ehemalige Schüler, die in den Unternehmen als Auszubildende tätig sind, entstehen persönliche Netzwerke mit den Schulen. Einerseits können diese Auszubildenden auf Berufsinformationsmessen und Veranstaltungen den Betrieb in den jeweiligen Schulen repräsentieren. Die Schüler können den Auszubildenden, die selbst an der Schule waren, leichter informelle und zwanglose Fragen zu Ausbildungsberuf und -unternehmen stellen. Die Auszubildenden wirken dabei als Multiplikator und Identifikationsfigur an ihren ehemaligen Schulen, das heißt, sie verstärken das Bild, das der Handwerksbetrieb von sich abgibt. Kooperationen mit Schulen, auf denen sich die Kinder der Betriebsinhaber befinden, bieten zusätzlich die Möglichkeit durch Betriebsbesichtigungen Aktionen wie „Eltern stellen Berufe vor“ durchzuführen.³⁷ Dilger et al. (2010, S. 73 ff.) geben Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Schülerpraktika in Handwerksunternehmen. Bei der Vorbereitung ist es günstig, den Schülern mit Hilfe von Aufgaben des beruflichen Alltags in den unterschiedlichen Gewerken zu helfen, ihre persönlichen Neigungen und Fertigkeiten zu entdecken. Während der Durchführungsphase sollte das gesamte Spektrum der beruflichen Anforderungen im jeweiligen Gewerk abgedeckt werden. Um die Anforderungen zu verdeutlichen, sollten Aufgaben mit verschiedenen Schwierigkeitsgraden für die Jugendlichen vorbereitet und aufbereitet werden. Darüber hinaus sollten die Jugendlichen die Möglichkeit haben, mit Bezugspersonen (z. B. Eltern, Lehrer und Auszubildende)

³⁴ Vgl. Agentur für Arbeit München (2011): S. 18.

³⁵ Vgl. <http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-BY/Muenchen/AA/Buerger/BIZ/pdf/Handwerk-erleben.pdf>, Abruf 16.12.2011

³⁶ Vgl. Wagner/Wolf/Zwick (2012): S. 194.

³⁷ Vgl. Reibold (2011): S. 8f.

über ihre Erfahrungen zu sprechen, um über diese reflektieren zu können und um ihre Interessen sowie Fähigkeiten mit dem Profil des Ausbildungsberufes abgleichen zu können.³⁸

Die betriebliche Einstiegsqualifizierung stellt eine Variante des „klassischen Betriebspraktikums“ dar. Die betriebliche ist als ein sechs- bis zwölfmonatiges Langzeitpraktikum angelegt. Sie soll Jugendlichen, die aufgrund von Hemmnissen (z. B. Lernbeeinträchtigungen) nicht die notwendige Ausbildungsreife vorweisen, den Übergang in eine duale Ausbildung ermöglichen. Bei der von der Agentur für Arbeit geförderten betrieblichen Einstiegsqualifizierung können Unternehmen die Jugendlichen und ihre Fertigkeiten im jeweiligen Ausbildungsberuf kennenlernen.³⁹ Informationsveranstaltungen und vor allem Betriebspraktika bieten somit Handwerksunternehmen die Möglichkeit, Jugendliche, die zum Unternehmen passen, als neue Auszubildende zu gewinnen und für sich einzunehmen.

3.3 Monetäre Anreize

Die Analyse in Kapitel 2.1 hat gezeigt, dass das Handwerk aus Sicht der befragten Fachkräfte hinsichtlich der monetären Anreize eher Schwächen im Vergleich zum „idealen“ Job aufweist. Jedoch fallen diese Schwächen nicht so stark ins Gewicht, da das Geld bei vielen jungen Fachkräften auch nicht von so großer Bedeutung zu sein scheint. Trotzdem müssen sich Betriebe Strategien überlegen, wie sie auch in diesem Bereich künftige Mitarbeiter anziehen können. Aufgrund ihrer Größe und eher knappen finanziellen Ressourcen haben die meisten Handwerksunternehmen (gerade im Vergleich zu Industriebetrieben) nicht die Möglichkeit, elaborierte monetäre Anreizsysteme (z. B. Dienstwagen, Aktienoptionen) anzubieten. Eine Benchmarkingstudie unter bayerischen Handwerksunternehmen aus dem Jahr 2009 zeigt jedoch anhand von „best practice“ Unternehmen für das Handwerk, dass es auch hier eine Vielzahl interessanter Gestaltungsoptionen geben kann.

Beispiel: Friseursalon Look!

Das Einzelunternehmen aus Ichenhausen bietet mit seinen zehn Mitarbeitern neben klassischen Friseur- und Kosmetikdienstleistungen einen Hochzeitsservice an. Neben einer übertariflichen Bezahlung erhält jeder Mitarbeiter eine Provision von 15% beim Verkauf von Friseurprodukten. Als Lohnzusatzleistung erhalten alle Mitarbeiter vom Inhaber Herrn Seitz eine Jahresmitgliedschaft im lokalen Fitnessstudio geschenkt.⁴⁰

³⁸ Vgl. Wagner/Wolf/Zwick (2012): S. 194.

³⁹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011): S. 2ff

⁴⁰ Vgl. Wolf (2009): S: 16.

Beispiel: Augsburger Holzhaus GmbH

Die Firma bietet neben dem herkömmlichen Holzhausbau auch Passivhäuser mit kombinierten Solaranlagen an. Die 13 Mitarbeiter haben im Jahr 2008 einen Umsatz von zwei Mio. € erwirtschaftet. Neben dem Lohn erhalten sie Bonuszahlungen bei erfolgreichen Aufträgen. Als Lohnzusatzleistungen sind alle Getränke im Büro und auf der Baustelle frei und jeder Mitarbeiter erhält steuerfreie Benzingutscheine für die Fahrt zur Arbeitsstätte.⁴¹

Beispiel: Freie Holzwerkstatt

In der Schreinerei in Freiburg profitieren Beschäftigte mit Kind(ern) von einer besonderen Form der Familienunterstützung: Für das erste Kind zahlt der Betrieb monatlich ein zusätzliches „Kindergeld“ in Höhe von 150,- Euro, für jedes weitere Kind 75,- Euro. Wahlweise kann dieses Geld mit dem Lohn ausgezahlt werden oder in Freizeit ausgeglichen werden – dann wird das Kindergeld entsprechend durch den Stundensatz einer Arbeitsstunde geteilt. Entwickelt hat sich dieses Angebot aus einer konkreten Situation heraus: Es wurde überlegt, wie ein Mitarbeiter mit drei Kindern zeitlich entlastet werden kann, da dieser zudem lange Fahrtzeiten zur Arbeitsstelle hatte. Die Idee mit dem Kindergeld entstand. Heute nutzt Herr Lempp, einer der Geschäftsführer der Holzwerkstatt, selbst dieses Angebot: Er hatte bislang zwei Kinder und durch das „Kindergeld“ etwa fünf bis sechs Stunden im Monat zusätzlich zur Verfügung. Die freie Zeit nutzt er, um morgens seine Kinder in den Kindergarten zu bringen: „Man hat einfach mehr Anteil am Alltagsleben der Kinder.“ Mit dem dritten Kind, das kürzlich geboren wurde, wird der Zeitgewinn für die Familie nun noch etwas größer. Herr Lempp weiß dieses Angebot sehr zu schätzen: „Dies ist nur möglich, weil hier alle Beschäftigten die Wertigkeit familienfreundlicher Maßnahmen akzeptieren und fördern. Denn schließlich müssen alle Beschäftigten gemeinsam das Kindergeld erwirtschaften.“⁴²

Es erscheint unstrittig, dass eine angemessene (und unter Umständen übertarifliche) Bezahlung, Gehaltssteigerungen und Lohnzusatzleistungen eine Grundvoraussetzung für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern darstellt. Viele Betriebsinhaber versuchen, durch möglichst hohe monetäre Anreize Mitarbeiter zu gewinnen und sie langfristig zu binden.⁴³ Eine Untersuchung von Wolf (2012b, S. 24) zur Arbeitszufriedenheit im Handwerk zeigt jedoch, dass weniger monetäre Anreize maßgeblich zur Bindung von Mitarbeitern beitragen,

⁴¹ Vgl. Wolf (2009): S. 19.

⁴² Beispiel wörtlich übernommen aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/ Zentralverband des Deutschen Handwerks (2004): S. 21.

⁴³ Vgl. z. B. den Ratgeber der Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern (2008): S. 18.

sondern vielmehr nicht-monetäre Anreize aus den Bereichen Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven sowie dem Arbeitsklima.

3.4 Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven

3.4.1 Flexible Arbeitszeitmodelle

Mitarbeiter haben verstärkt den Wunsch nach mehr Zeitsouveränität, d. h. dass ihre Arbeitszeit nicht zu streng bestimmten Zeiten anfängt und endet,⁴⁴ sondern flexibler festsetzbar ist. Flexible Arbeitszeitmodelle bieten Handwerksunternehmen neben betriebswirtschaftlichen⁴⁵ auch Vorteile hinsichtlich ihrer Arbeitgeberattraktivität, da sie Mitarbeitern mit Familien oder pflegebedürftigen Angehörigen beispielsweise eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf („Work-Life-Balance“) ermöglichen.

Aus der Vielzahl von flexiblen Arbeitszeitmodellen können die folgenden Beispiele als für das Handwerk geeignet angesehen werden.⁴⁶ Die verschiedenen Modelle mit gleitender Arbeitszeit bestimmen eine Kernzeit, während der in der Regel alle Mitarbeiter anwesend sein müssen (vgl. Abbildung 2). Vor und nach der Kernzeit sind Gleitspannen festgelegt, die den frühesten Arbeitsbeginn und das späteste Arbeitsende bestimmen.⁴⁷

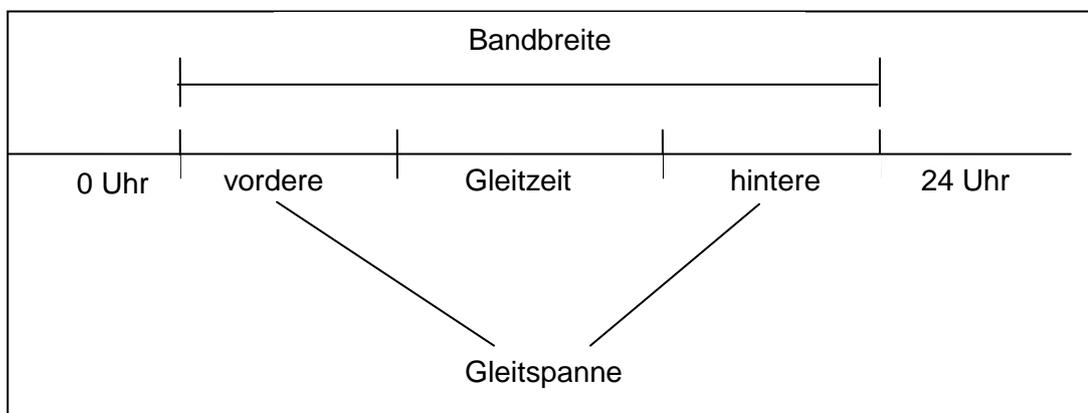


Abb. 2: Grundstruktur von Modellen mit gleitender Arbeitszeit⁴⁸

Bei Modellen mit variablen Arbeitszeiten als die Extremform gleitender Arbeitszeit müssen die Mitarbeiter zwar ihr Arbeitspensum erledigen, sind dabei aber nicht an bestimmte Ar-

⁴⁴ Vgl. Schanz (1993): S. 352.

⁴⁵ Durch flexible Arbeitszeiten kann ein Unternehmen die Arbeitseinsätze seiner Mitarbeiter an das Auftragsvolumen anpassen. Somit kann es seine Kapazitäten besser auslasten und Stückkosten senken. Flexible Arbeitszeiten führen darüber hinaus häufig zu einer höheren Arbeitsproduktivität, physische und psychische Belastungen der Mitarbeiter sowie Besonderheiten der betrieblichen Prozesse besser berücksichtigt werden können. (vgl. Thom et al. (2002): S. 489).

⁴⁶ Vgl. Zoch (2009): S. 12.

⁴⁷ Vgl. Schanz (1993): S. 352.

⁴⁸ Zoch (2009): S. 12.

beitszeiten gebunden.⁴⁹ Die nachfolgenden „best practice“ Beispiele verdeutlichen die Vorteile und Erfahrungen von verschiedenen Handwerksunternehmen bei der Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen.

Beispiel: Bäckerei Schmidbäck

„Flexible oder verkürzte Arbeitszeiten sind auch im Bäckerhandwerk möglich, und das nicht nur in der Konditorei oder im Verkauf, sondern auch in der Backstube“, davon ist Hans-Georg Sontheimer überzeugt. In seinem Betrieb, der Bäckerei Schmidbäck in Bobingen, einer Bäckerei mit drei Filialen und insgesamt 15 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, hat er bereits mehr als zehn Varianten von Arbeitszeitmodellen ausprobiert. Bäckermeister Sontheimer berichtet: „Wir sind sozusagen gezwungen, uns verschiedene Maßnahmen zu überlegen, wenn wir gute Mitarbeiter im Betrieb halten wollen. Die bestmögliche Lösung für die Angestellten müssen wir herausfinden und anbieten – man findet immer eine Lösung, die praktikabel ist.“ So arbeitet z.B. die Fachverkäuferin einer Filiale an drei Tagen vormittags bis 13:00 Uhr, bis ihre Kinder vom Kindergarten abgeholt werden müssen. Auch in der Backstube arbeitet eine Teilzeitkraft: die Mitarbeiterin arbeitet von 4:30 bis 7:30 Uhr und ist um 8:00 Uhr zu Hause, wenn ihr Mann zur Arbeit geht. Herr Sontheimer kann auf seine Mitarbeiterinnen zählen: „Wenn sie Kinder haben und im Beruf bleiben möchten, kriegen sie das auch hin.“ Das zeigt sich auch in dem hohen Engagement für den Betrieb: In Notfällen und Urlaubszeiten hilft man sich gegenseitig und springt füreinander ein.“⁵⁰

Beispiel: Elektro Jost

Die Firma in Oberhausen wurde 1961 als Betrieb für traditionelle Elektro-Installationen gegründet. Schon bald danach verlagerte sich der Schwerpunkt der Betriebsaktivitäten in den Kraftwerksbau einerseits und die Schaltschrankfertigung andererseits. Nach der Gründung der Jost Elektrotechnik GmbH im Jahre 1975 wurden die Tätigkeiten im Kraftwerksbereich noch ausgeweitet. Zudem gewann die Fertigung von Brennersteuerungen sowie komplexen Mess- und Regelungsanlagen an Bedeutung. Das Unternehmen beschäftigt heute 30 Mitarbeiter und ist bundesweit tätig. Die größtenteils sehr komplexen Schalt- und Regelanlagen entstehen an einem 1995 bezogenen modernen Betriebsstandort im Oberhausener Norden. Die Umsetzung der Arbeitszeitflexibilisierung bei der Jost Elektrotechnik GmbH erfolgt im Grundsatz nach dem im Manteltarifvertrag vorgesehenen Jahresarbeitszeitmodell, bei dem die über die normale tägliche Arbeitszeit von 7,4 Stunden hinaus gehende tatsächliche Ar-

⁴⁹ Vgl. Berthel (1997): S. 354.

⁵⁰ Beispiel wörtlich übernommen aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Zentralverband des Deutschen Handwerks (2004): S.12.

beitszeit eines Arbeitnehmers auf seinem persönlichen Arbeitszeitkonto festgehalten wird. Innerhalb eines ebenfalls im Tarifvertrag geregelten Ausgleichszeitraums von 12 bis 15 Monaten müssen angesammelte Mehrstunden durch Freizeit ausgeglichen werden. Zuschlagspflichtige Überstunden fallen nur dann an, wenn die Arbeitszeit in einer Woche mehr als 42 Stunden beträgt. Mehrarbeitsstunden innerhalb der 42 Stunden-Marge bleiben demgegenüber zuschlagsfrei. Für die Erfassung der tatsächlichen täglichen Arbeitszeit ist der Mitarbeiter selber verantwortlich. Der jeweils aktuelle Stand des persönlichen Arbeitszeitkontos ist der Unternehmensleitung und dem Mitarbeiter zeitnah bekannt. Die mit der Arbeitszeitflexibilisierung im Unternehmen gemachten Erfahrungen sind durchweg positiv. Die weitgehend in Eigenverantwortung der Mitarbeiter erfolgende Arbeitszeiterfassung hat sich bewährt und auch der Abbau von angesammelten Zeitguthaben innerhalb des vorgesehenen Ausgleichszeitraums funktioniert weitgehend komplikationslos. Bei der dafür erforderlichen Arbeitszeitplanung arbeiten Unternehmensleitung und Mitarbeiter kooperativ zusammen. Und die beabsichtigte Verbesserung der Flexibilität im Kundenservice hat sich nachhaltig eingestellt. Die betrieblichen Arbeitsplätze sind gesichert. Früher manchmal unvermeidliche Kurzarbeitsphasen gibt es nicht mehr.⁵¹

Beispiel: Keller Dental-Labor GmbH

Der Markt fordert auch im Zahntechnikerhandwerk, schneller und flexibler auf die gestiegenen Anforderungen der Kunden zu reagieren. Herr Alles, der Inhaber des Dental-Labors Keller in Remscheid, setzt daher auf die hohe Motivation und die gute Ausbildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. „Nur wenn man gut ausgebildete, hoch motivierte Arbeitskräfte hat, die Verantwortung tragen können und mitdenken, kann man flexibel auf die Kundenwünsche reagieren.“ Flexibel reagiert der Betrieb daher nicht nur auf Kundenwünsche, sondern auch auf die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten. So arbeitet bspw. eine Mitarbeiterin mit zwei Kindern in Teilzeit mit 12 Stunden pro Woche. Ein anderer Mitarbeiter, Vater von Zwillingen, dessen Frau mit einem Friseurbetrieb selbstständig ist, arbeitet an zwei weiteren Tagen. Das ist zwar in beiden Fällen ein sehr geringer Stundenumfang, aber Herr Alles betont, dass es sich um zwei langjährige und gut qualifizierte Kräfte handelt, die sich auch in der geringen Zeit sinnvoll einbringen können. Ein solch geringer Stundenumfang rechnet sich für den Betrieb, weil sich die Beschäftigten einen der teuren Arbeitsplätze teilen können und dem Betrieb zudem zusätzliche Flexibilität für Kapazitätsschwankungen bieten.⁵²

⁵¹ Beispiel wörtlich übernommen aus: Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (2002): S. 10ff.

Beispiel: Horst Paul Zerspan- und Schleiftechnik GmbH

Schleifen, drehen, CNCdrehen, fräsen, bohren, bohrwerken, schweißen, bandschleifen, wärmebehandeln und beschichten. Metallbearbeitung im Full- Service bietet die seit 1966 bestehende Horst Paul Zerspan- und Schleiftechnik GmbH in Dinslaken ihren überwiegend großindustriellen Kunden. In diesem anspruchsvollen, von internationaler Konkurrenz geprägten Segment hat sich das Unternehmen auch über den engeren Einzugsbereich hinaus einen Namen gemacht und legt dabei vor allem auf Termintreue und Zuverlässigkeit besonderen Wert. Derzeit werden 27 Mitarbeiter beschäftigt. Die Besonderheit des Flexibilisierungskonzeptes der Firma Paul liegt in der Wahlmöglichkeit der Mitarbeiter. Während ein Teil der Mitarbeiter in Mehrarbeit geleistete Arbeitsstunden auf einem Arbeitszeitkonto verbucht und in auftragsschwächeren Perioden in Freizeit ausgleicht, gibt es daneben auch Mitarbeiter, deren geleistete Mehrarbeit jeweils kurzfristig finanziell abgegolten wird, wobei auch die üblichen Mehrarbeitszuschläge anfallen. Für Zustimmung zur praktizierten Arbeitszeitflexibilisierung hat die Geschäftsleitung seinerzeit in Einzelgesprächen mit den Mitarbeitern geworben, denn aufgrund der sehr unterschiedlichen Interessenslage der einzelnen Mitarbeiter wäre ein durchgängiges Flexibilisierungsmodell nicht durchsetzbar gewesen. Die praktischen Erfahrungen mit dem Kombinationsmodell sind durchweg gut. Einerseits ist die angestrebte Ausweitung der Betriebszeiten personell ausreichend abgesichert, andererseits wird aber auch denjenigen Mitarbeitern Rechnung getragen, die finanziellen Ausgleich für geleistete Mehrarbeit vorziehen. Die anfängliche Skepsis des Betriebsrates gegenüber jeglicher Form der Arbeitszeitflexibilisierung ist längst überwunden. Und die regelmäßige Arbeitsplanung erfolgt in individueller Abstimmung zwischen der Unternehmensleitung und dem jeweiligen Mitarbeiter ganz offensichtlich zur Zufriedenheit aller Beteiligten.⁵³

Beispiel: Volkswagen Zentrum Recklinghausen

Das Volkswagen Zentrum Recklinghausen ist Bestandteil der Enning Automobile GmbH & Co. KG, in der im westlichen Westfalen mehrere Betriebe des Kfz- Gewerbes zusammengeschlossen sind. Das Unternehmen geht zurück auf einen Betrieb für Hufbeschlag und Wagenbau, der im Jahre 1907 gegründet wurde. Nach einer schrittweisen Ausweitung der Geschäftsfelder deckt das Unternehmen heute den gesamten Bereich der Kraftfahrzeug-Reparatur und des Neuwagengeschäfts ab. Am Standort Recklinghausen werden rund 75 Mitarbeiter beschäftigt, die zum Teil auch Zentralfunktionen für Zweigbetriebe und Schwesterfirmen wahrnehmen. Bei der Umsetzung von Arbeitszeitflexibilisierungen geht es dabei

⁵² Beispiel wörtlich übernommen aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Zentralverband des Deutschen Handwerks (2004): S.13.

⁵³ Beispiel wörtlich übernommen aus: Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (2002): S. 14ff.

vor allem um eine möglichst kostenneutrale Ausweitung der Betriebszeiten im Sinne kundenfreundlicher Öffnungszeiten. Gleichzeitig arbeitet man an der Optimierung der betriebsinternen Arbeitsabläufe zwischen einzelnen Abteilungen, der gerade im Reparaturgeschäft eine zentrale Bedeutung zukommt. Die gesamte Arbeitszeiterfassung ist dabei in den betrieblichen Schlüsselbereichen bereits voll automatisiert. Die Mitarbeiter sind von Beginn an in die Flexibilisierungsüberlegungen eingebunden und waren aktiv beteiligt. Auch beim Volkswagen Zentrum Recklinghausen sind die ersten Erfahrungen mit der Flexibilisierung von Arbeitszeiten in Schlüsselbereichen durchweg positiv. Die hohe Bereitschaft der Mitarbeiter, an der Entwicklung und Umsetzung von Flexibilisierungsmodellen mitzuwirken, wird genutzt, um Problembereiche zu lokalisieren und auch dafür realistische Lösungen zu konzipieren. Darüber hinaus ist daran gedacht, weitere Arbeitszeitflexibilisierungen auch mit ergebnisorientierten Honorierungen der Mitarbeiter zu verbinden. Die Erfahrungen im Volkswagen Zentrum sollen schrittweise auch in die Arbeit in anderen Betrieben der Unternehmensgruppe einfließen.⁵⁴

Beispiel: Malerbetrieb Wolfgang Scharpf

Auch in einem klassischen Baugewerk ist eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit möglich, das zeigt der Malerbetrieb von Wolfgang Scharpf in Esslingen: Von den 10 Beschäftigten in der Produktion arbeiten 3 Beschäftigte mit einem reduzierten Stundenumfang, darunter eine Malerin mit 2 Kindern, die im Verlauf der Elternzeit schrittweise wieder in den Beruf einsteigt und daher zunächst nur an 2 Tagen in der Woche arbeitet, und ein Maler, der an einem Nachmittag in der Woche Zeit für seine Kinder haben möchte. Auch wenn die Organisation des flexiblen Arbeitseinsatzes etwas mehr Zeit kostet, die Vorteile liegen für Herrn Scharpf klar auf der Hand: „Meine Erfahrung ist, dass die Teilzeitbeschäftigten motivierter sind und auch schneller arbeiten.“ Der Malermeister führt dies auch darauf zurück, dass seine Teilzeitkräfte mehr Reserven für die körperlich anstrengende Arbeit haben.⁵⁵

Beispiel: Sanitär Schalm GmbH

Im Betrieb der Brüder Norbert und Armin Schalm in Mönchengladbach steht die Kundenorientierung an erster Stelle. „Zufriedene Kunden gibt es nur mit zufriedenen Mitarbeitern“, davon ist Norbert Schalm überzeugt. „Unsere Mitarbeiter bestimmen das Bild unseres Unternehmens, denn sie sind beim Kunden vor Ort präsent.“ Für die Zufriedenheit der Beschäftigten sorgen in der H. Schalm GmbH eine offene Kommunikation, Mitarbeitergespräche und die Beteiligung der Beschäftigten an der Formulierung und Umsetzung der Unternehmensziele. Ein erklärtes Ziel der Firmenphilosophie ist dabei der Einklang zwischen persönlichen

⁵⁴ Beispiel wörtlich übernommen aus: Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (2002): S. 16ff.

Bedürfnissen und den Anforderungen des Arbeitsplatzes. Dies ist insbesondere wichtig, da durch einen hohen Anteil von Industriekunden und einen „Rundum-die-Uhr-Kundendienst“ für das Gewerk eher untypische Arbeitszeiten an Wochenenden oder längere Montageeinsätze anfallen, die die privaten Zeitbedarfe der Beschäftigten stark beeinträchtigen. Die Erhöhung der Zeitsouveränität verringert diese Problematik: So können die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten in Abstimmung mit den Kunden selbst regeln und erhalten dadurch einen zeitlichen Spielraum, z.B. bei der Festlegung ihres Arbeitsbeginns oder der Pausenzeiten. Die Erfassung der gleitenden Arbeitszeiten wird mithilfe von Arbeitszeitkonten geregelt. Auch die Konten dienen der Aufgabe, einen Freizeitausgleich für die Beschäftigten zu schaffen und ihnen höhere zeitliche Spielräume zu geben. Daneben können die Installateure mithilfe eines Einsatzplanes ihre zeitlichen Präferenzen für die Wochenendarbeit vermerken: Es wird farblich markiert, wann sie zur Verfügung stehen (grün), wann sie lieber nicht arbeiten wollen (gelb) und wann sie gar keine Zeit haben (rot). Ein solches System wird zwischen den Beschäftigten offen diskutiert, damit alle gleichermaßen zum Zug kommen. „Wir verlangen eine hohe Flexibilität von unseren Mitarbeitern – das können wir nur, wenn wir auch selbst flexibel sind und für die Zeitbedürfnisse unserer Beschäftigten ein offenes Ohr haben“, bringt Norbert Schalm das Prinzip der Gegenseitigkeit auf den Punkt.⁵⁶

Jahresarbeitszeitmodelle regeln den Arbeitseinsatz von Mitarbeitern nicht auf monatlicher Basis, sondern im Durchschnitt über das Jahr verteilt. Dadurch können die Arbeitszeiten an die entsprechenden Auftragsschwankungen angepasst werden. Wie aus Abbildung 2 ersichtlich ist dabei nur entscheidend, dass die Arbeitszeit über das gesamte Jahr hinweg ausgeglichen ist.⁵⁷

Beispiel: Tischlerei Findt

Die Tischlerei Findt realisiert einerseits individuelle Designmöbel, Einbauküchen, Badmöbel und Inneneinrichtungen zum Leben und Arbeiten von der exakten Planung bis zur fachgerechten Montage. Einen anderen Tätigkeitsschwerpunkt des Betriebes bildet die Elementemontage von Fenstern und Türen. Das 1961 gegründete Unternehmen in Duisburg-Meiderich wird inzwischen von Tischlermeister Stefan Findt, dem Sohn des Firmengründers, geführt und beschäftigt derzeit 7 Mitarbeiter. Findt fühlt sich dem traditionellen Handwerk

⁵⁵ Beispiel wörtlich übernommen aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Zentralverband des Deutschen Handwerks (2004): S.14.

⁵⁶ Beispiel wörtlich übernommen aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Zentralverband des Deutschen Handwerks (2004): S.18.

⁵⁷ Vgl. Westdeutscher Handwerkskammertag (o.J.): S. 18.

verpflichtet und verwirklicht aus dem natürlichen Rohstoff Holz mit modernster Technik auch innovative Gestaltungsideen. Auf den beiden Tätigkeitsfeldern des Unternehmens herrschen sehr unterschiedliche Wettbewerbsbedingungen. Während der Wettbewerbsdruck im privaten Innenausbau eher schwach ausgeprägt ist, handelt es sich bei der Elementemontage um einen hart umkämpften Markt. Bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten hat sich auch Tischlermeister Stefan Findt für die Umsetzung des Jahresarbeitszeitmodells entschieden. Alles, was über die im Tarifvertrag festgelegte regelmäßige Tagesarbeitszeit von 7,4 Stunden hinausgeht, wird im persönlichen Arbeitszeitkonto eines Mitarbeiters als Plus, alles was darunter liegt als Minus gebucht. Die Kontoführung übernehmen die Mitarbeiter weitgehend selbstständig und eigenverantwortlich. Über veränderte Arbeitszeiten wird kurzfristig situationsbedingt entschieden. Und auch beim Kontoausgleich innerhalb des vorgesehenen Ausgleichszeitraums stimmen sich Firmenchef und Mitarbeiter gegebenenfalls recht kurzfristig ab. Das Überziehen des Arbeitszeitkontos, also das Eingehen von Zeitschulden, ist dabei nur in begründeten Ausnahmefällen möglich. Die im Unternehmen praktizierte Arbeitszeitregelung hat sich sehr rasch eingespielt. Die Abstimmung über eine verlängerte oder eine verkürzte Tagesarbeitszeit erfolgt in der Regel kurzfristig und einmütig zwischen Firmenchef und Mitarbeitern. Zeitguthaben werden je nach Arbeitsanfall stundenweise oder auch durch komplett freie Arbeitstage ausgeglichen. Große Zeitguthaben entstehen im Normalfall nicht, weil der jeweils aktuelle Stand des Arbeitszeitkontos bei der monatlichen Abrechnung dokumentiert wird. Für den Fall, dass dann wirklich einmal größere Pluszeiten aufgelaufen sein sollten, kann dies bei der Arbeitszeitplanung für die nahe Zukunft berücksichtigt werden, um zeitnah einen Abbau der Plusstunden herbei zu führen.⁵⁸

Beispiel: Raabe KG

Die Raabe KG ist ein Betrieb für Sanitär-, Heizungs- und Regeltechnik mit Sitz in Duisburg. Das 1907 gegründete Unternehmen beschäftigt rund 100 Mitarbeiter und arbeitet für private und gewerbliche Kunden sowie öffentliche Auftraggeber im Großraum Duisburg. Neben der Neuinstallation von Heizungs- und Sanitäranlagen gehören auch Wartungs- und Reparaturarbeiten zum Aufgabenspektrum des traditionsreichen Unternehmens. Häufig steht die Auftragsabwicklung unter besonderem Termindruck. Zudem ist gerade das Marktsegment der gewerblichen und öffentlichen Auftraggeber in der Installationsbranche hart umkämpft. Preislich konkurrenzfähig zu sein und auf Dauer zu bleiben, ist vor diesem Hintergrund ein unabdingbarer Erfolgsfaktor für die Raabe KG. Die wöchentliche Regelarbeitszeit in der Installationsbranche liegt gemäß Tarifvertrag bei 37 Stunden. Das bei Raabe praktizierte Flexibilisierungsmodell erlaubt eine Schwankung zwischen 32 und 42 Stunden pro Woche. Erst bei

⁵⁸ Beispiel wörtlich übernommen aus: Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (2002): S. 8ff.

einer Wochenleistung von mehr als 42 Stunden fallen Mehrarbeitszuschläge an. Jeder Mitarbeiter kann auf seinem persönlichen Arbeitszeitkonto maximal 120 Stunden ansammeln, wobei der Ausgleichszeitraum auf 15 Monate begrenzt ist. Geleistete Mehrarbeitsstunden sollen in der Regel in Freizeit abgegolten werden. Allerdings können Zeitguthaben unter bestimmten Umständen auch finanziell abgegolten werden. Die Mitarbeiter werden monatlich mit der Abrechnung über den Stand ihres Zeitkontos informiert. Unmittelbar nach Einführung des Flexibilisierungsmodells gab es aufgrund von Informationsdefiziten bei den Mitarbeitern zunächst einige Irritationen. Nachdem diese ausgeräumt werden konnten, hat sich das Flexibilisierungsmodell in der Praxis durchaus bewährt. Beim Abbau der Guthaben auf den Zeitkonten sind die Mitarbeiter gehalten, sich gegenseitig zu vertreten. Dem dabei auftretenden Problem unterschiedlicher Mitarbeiterqualifikationen begegnet das Unternehmen inzwischen mit gezielten Fortbildungsanstrengungen, die dazu beitragen sollen, gerade auch jüngere Mitarbeiter für verantwortungsvollere Aufgaben zu qualifizieren. Längst sind Mitarbeiter und Geschäftsleitung gleichermaßen von den Vorteilen der flexibleren Arbeitszeitgestaltung überzeugt.⁵⁹

3.4.2 Beschäftigung älterer Arbeitnehmer

Eine Befragung von Zoch (2008) bei 212 Handwerksunternehmen zur Beschäftigungssituation von älteren Arbeitnehmern im Handwerk zeigt auf, dass ältere Arbeitnehmer trotz ihres teilweisen Mangels der Kenntnis moderner Technologien in der Regel über mehr fachliche Kenntnisse verfügen als jüngere Kollegen.⁶⁰ Handwerksunternehmen können diesen Umstand nutzen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, bei dem Erfahrungswissen an jüngere Kollegen weitergegeben wird. Ein weiterer Vorteil mit Blick auf die Arbeitgeberattraktivität besteht darin, dass unterschiedliche Altersschichten bei den Mitarbeitern das Betriebsklima verbessern.⁶¹ Um diese Vorteile im Betrieb optimal nutzen zu können, ist es jedoch notwendig, die Arbeitsplätze entsprechend dem Alter der Mitarbeiter zu gestalten, um ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten.⁶² Abbildung 3 liefert Hinweise darauf, welche Maßnahmen für die Bindung und somit auch die Gewinnung von älteren Mitarbeitern in Handwerksunternehmen ergriffen werden können.

⁵⁹ Beispiel wörtlich übernommen aus: Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (2002): S. 12ff.

⁶⁰ Vgl. Zoch (2008): S. 27f.

⁶¹ Vgl. Zoch (2008): S. 28.

⁶² Vgl. Zoch (2008): S. 12.

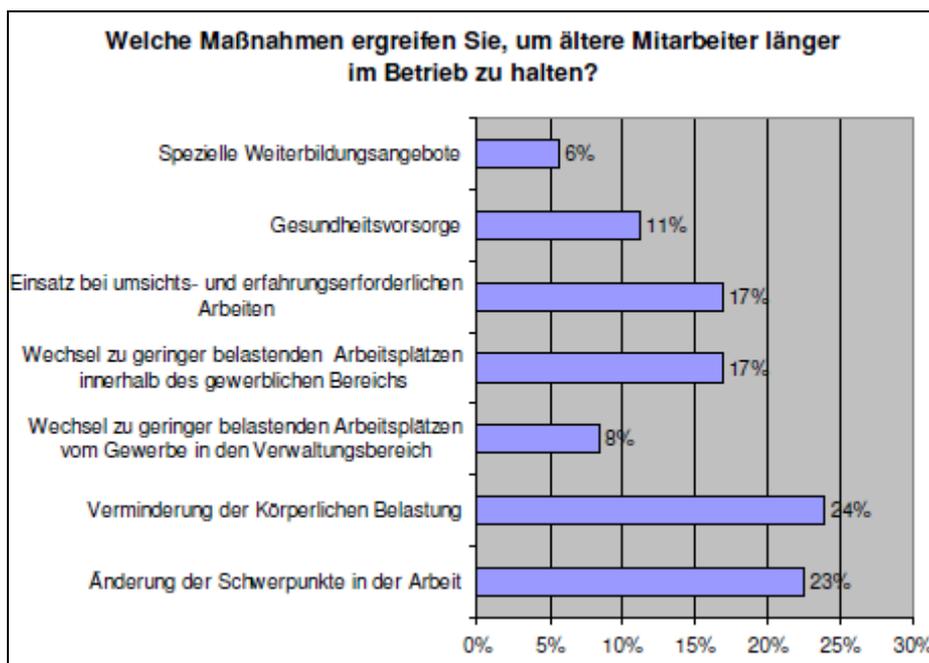


Abb. 3: Maßnahmen, um ältere Mitarbeiter länger im Betrieb zu halten⁶³

Die meisten Unternehmen vermindern die körperliche Belastung der Mitarbeiter (24%) und ändern die Arbeitsschwerpunkte (23%), um ältere Mitarbeiter im Betrieb halten zu können. Rund 20% der befragten Betriebe setzen die älteren Arbeitnehmer bewusst bei Arbeiten ein, die mehr Erfahrung erfordern oder versetzen sie innerhalb des gewerblichen Bereichs an Stellen mit weniger Belastungen. Eine Vielzahl von Handwerksunternehmen hat gute Erfahrung mit der Beschäftigung älterer Mitarbeiter gemacht, wie aus den nachfolgenden Beispielen von „best-practice“ Unternehmen ersichtlich wird.

Beispiel: Farben Koch Malerbetrieb

Seit 1911 bietet die Firma Koch Maler und Tapezierarbeiten sowie Fassadenanstriche an. Später kamen Wärmedämmverbundsysteme und Rissanierungen in Kombination mit Gerüstbau dazu. Zusätzlich verfügt die Firma über ein Farbenfachgeschäft. Sowohl im März 2008 als auch im September zuvor wurde der Betrieb mit dem Qualitätssiegel „sehr gut“ von der QIH - Qualität im Handwerk Fördergesellschaft mbH - ausgezeichnet. Der Firmenchef Johannes Koch beschäftigt neun Mitarbeiter, davon sind zwei noch in der Ausbildung und sieben als Facharbeiter beschäftigt. Zwei dieser sieben Facharbeiter sind über 50 Jahre alt und noch nicht lange im Betrieb beschäftigt, der eine drei Jahre, der andere sechs Jahre. Der Betriebsinhaber legt Wert auf ältere Mitarbeiter und schätzt deren Erfahrungen, fachliche Kenntnisse und umfangreiches Wissen, welches sie auch an die Jüngeren weitergeben kön-

⁶³ Zoch (2008): S. 32.

nen. Ein Wissenstransfer findet in dem Betrieb automatisch ohne zusätzliche Anreize statt. Auf die Förderung der Gesundheit der Betriebsangehörigen wird großen Wert gelegt und vom Betrieb gefördert. Neben der Verbesserung der persönlichen Gesundheit, hat diese Form der Mitarbeiterförderung auch Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, auf die innerbetriebliche Kommunikation und Unternehmenskultur. Das wirkt sich auch auf die Arbeitsproduktivität aus - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die sich wohl fühlen und die Arbeit gerne machen, können auch mehr leisten. Dementsprechend werden Vorsorgeuntersuchungen angeboten, auf freiwilliger Basis von den Mitarbeitern in Anspruch genommen werden können. Weiterbildungsmaßnahmen, die von den Lieferanten des Unternehmens für die Mitarbeiter angeboten werden, begrüßt Herr Koch und hält diese auch für äußerst sinnvoll. Er schätzt das Wissen älterer Arbeitnehmer sehr und nimmt heute noch das Knowhow eines ehemaligen langjährigen Beschäftigten, welcher mittlerweile in Rente ist, in Anspruch. Durch diese persönliche Erfahrung sieht er die Heraufsetzung des Rentenalters als positiv an, da auf diese Weise umfangreiches Wissen und Erfahrungsschatz dem Betrieb noch länger zur Verfügung steht. Das Unternehmen Farben Koch in Bräunlingen sieht sich selber als einen durchschnittlichen Betrieb an, der sich jedoch in seiner Qualität – im Sinne der ganzheitlichen Befriedigung aller Kundenwünsche - von anderen abhebt. Dies hat er unter anderem mit der Bestnote „sehr gut“ beim Qualitätsurteil bewiesen, das von der Qualität im Handwerk Fördergesellschaft verliehen wird. Bei dem Qualitätssiegel kommen die Noten ausschließlich durch die Bewertungen der Kunden zustande. Ein weiterer vorbildlicher Aspekt in der Personalpolitik des Betriebes ist die starke Förderung des Betriebsklimas. In dem Unternehmen wird auf einen ständigen Wechsel der zusammenarbeitenden Mitarbeiter geachtet. Damit wird einerseits die Bildung von Gruppen und Abspaltungen vermieden. Auf der anderen Seite wird sichergestellt, dass Erfahrungen, insbesondere zwischen jungen und alten Mitarbeitern, ausgetauscht werden. Die Älteren erfahren so über neuere Entwicklungen und Technologien von den Jüngeren, während die Jüngeren von der Berufserfahrung der Älteren profitieren können.⁶⁴

Beispiel: Moll Bedachungen

Dieser Betrieb wurde 1980 vom jetzigen Geschäftsführer Willibert Moll gegründet. Sein Team besteht aus hochqualifizierten Mitarbeitern mit Meisterbrief, stets auf die neusten Verarbeitungstechniken geschulten Facharbeitern, Dachdeckerhelfern und Auszubildenden. Der Betrieb beschäftigt inklusive Betriebsinhaber und seiner Frau neun Mitarbeiter. Sieben Beschäftigte sind im gewerblichen Bereich des Unternehmens tätig, zwei im kaufmännischen Bereich. Vier der sieben gewerblich Angestellten sind über 50 Jahre alt und waren schon von

⁶⁴ Beispiel wörtlich übernommen aus: Zoch (2009): S. 42f.

Anfang an bei Moll Bedachungen beschäftigt. Der Betriebsinhaber legt viel Wert auf Weiterbildung seiner Mitarbeiter, speziell für die ältere Generation. Ihnen werden mehrmals im Jahr verschiedene Schulungen angeboten, um sie auf den neuesten Stand der Technik zu bringen. Der Betriebsinhaber besteht auch darauf, dass seine Mitarbeiter die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen wahrnehmen, da er sie für äußerst wichtig hält. Somit bleiben die Mitarbeiter nicht nur ständig auf dem neuesten Stand der Technik, sondern erhalten durch die Abwechslung vom Alltagsgeschäft neue Impulse für geistige Herausforderungen. Herr Moll beschäftigt gerne ältere Mitarbeiter und profitiert von ihren langjährigen Erfahrungen und dem umfangreichen Wissen. Er nutzt den demografischen Wandel, indem er das Potenzial seiner älteren Mitarbeiter paart mit dem Kontakt zu älteren Kunden, die durch die älteren Mitarbeiter besser verstanden und dadurch besser beraten werden können. Somit nutzt der Betrieb die Chancen, die sich durch das neue Kundensegment der älteren Bevölkerungsschichten ergeben. Ein Austausch von Erfahrung und Wissen zwischen den jüngeren und älteren Mitarbeitern wird vom Betriebsinhaber durch regelmäßige Betriebsbesprechungen bewusst gefördert. Somit können hier ebenso wie bei der Firma Farben Koch die Jüngeren von den Älteren lernen und umgekehrt. Gleichzeitig fördert das Ehepaar Moll die Gesundheit ihrer Mitarbeiter, indem sie regelmäßig zu Vorsorgeuntersuchungen aufgefordert werden und folglich entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden, um die Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter nachhaltig zu gewährleisten. Herr Moll blickt positiv für sein Unternehmen in die Zukunft, obwohl ihm bewusst ist, dass es sich schon heute schwierig gestaltet, jüngere Fachkräfte für sein Unternehmen zu gewinnen. Um für junge Fachkräfte zu sorgen, bildet der Betrieb selbst Nachwuchskräfte aus und sieht nur so eine Chance, dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Auch wenn Herr Moll gerne ältere Mitarbeiter beschäftigt, so erkennt er einige Probleme die mit der Arbeitstätigkeit bis zum 67. Lebensjahr verbunden sind. Denn den Beruf des Dachdeckers bis 67 auszuüben gestaltet sich äußerst schwierig, da dies ein Beruf ist, der eine hohe körperliche Belastung mit sich bringt. Im Hinblick auf politische Förderinstrumente ist Herr Moll für einen Bürokratieabbau, im Besonderen bei den bestehenden Förderinstrumenten für die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern. Diese sind für ihn äußerst undurchsichtig und mit hohem bürokratischem Aufwand verbunden. Aus diesem Grund beansprucht er keines der bestehenden Förderinstrumente. Zusammenfassend zeigt sich, dass der Betrieb seine Mitarbeiter fördert und auf eine sehr positive und vorbildliche Weise fordert. Offensichtlich hat sich das Ehepaar Moll mit dem demografischen Wandel auseinandergesetzt und es wird auf positive Weise versucht, diesem entgegenzuwirken bzw. seine Potenziale zu nutzen. Der Betrieb wird bald an den Sohn übergeben, der gerade seinen Meister macht. Der nächsten Generation wird jedoch weiterhin mit Wissen und Erfahrung zur Seite gestanden.⁶⁵

⁶⁵ Beispiel wörtlich übernommen aus: Zoch (2008): S. 44f.

Beispiel: Schreinerei Bernhard Mauz

Die Schreinerei Mauz wurde 1987 von Bernhard Mauz gegründet und beschäftigt derzeit insgesamt vier Mitarbeiter, wovon einer im kaufmännischen Bereich tätig ist, die restlichen drei im gewerblichen Bereich. Die drei gewerblichen Mitarbeiter sind über 50 Jahre alt, einer davon ist schon seit 20 Jahren im Unternehmen beschäftigt, die anderen beiden seit ca. vier Jahren. Aus diesem Grund sieht der Betriebsinhaber natürlich eine Überalterung der Belegschaft in den nächsten Jahren auf sich zukommen. Er denkt nicht, dass seine Mitarbeiter den Beruf bis zum 67. Lebensjahr ausüben können, dafür sei die tägliche körperliche Belastung viel zu hoch. Deshalb möchte der Chef zukünftig vermehrt auf die Einstellung jüngerer Arbeitnehmer setzen. Ob diese Fachkräfte jedoch so ohne weiteres gefunden werden können, bleibt abzuwarten. In Bezug auf den demografischen Wandel und die immer älter werdende Kundschaft schätzt der Inhaber seine strategische Positionierung als stark ein, denn seine älteren Beschäftigten können die älteren Kunden besser verstehen und damit auch besser beraten. Weiterbildungsmaßnahmen werden als wichtig für die Mitarbeiter empfunden und deshalb auch angeboten. Dieses Angebot wird jedoch selten in Anspruch genommen. Ersatzweise werden regelmäßige Besprechungen gefördert, so dass ein Austausch von Erfahrungen stattfindet. Der Betrieb nimmt keine politischen Förderinstrumente in Anspruch, da ihm diese bisher nicht bekannt waren oder mit einem zu hohen bürokratischen Aufwand verbunden sind. Dementsprechend würde sich das Unternehmen einen besseren Informationsfluss über bestehende politische Fördermittel seitens der Kammern, der Verbände und der Politik wünschen. Somit ist der Betrieb von Bernhard Mauz einerseits vom demografischen Wandel überdurchschnittlich stark aufgrund seiner betriebliche Altersstruktur betroffen. Auf der anderen Seite sieht der Unternehmer jedoch auch Chancen bei der älteren Kundschaft, die beispielsweise beim Innenausbau, Stichwort „Barrierefreies Wohnen“, genutzt werden können.⁶⁶

Beispiel: Schreinerei Gottfried Biesemann

Die Bau- und Möbelschreinerei Biesemann wurde 1799 von den Vorfahren von Gottfried Biesemann gegründet und ist nun bereits in der achten Generation in Familienbesitz. Der Kundenkreis umfasst ca. 30% Privatkunden, 30% Industriekunden, der Rest bezieht sich auf Aufträge der öffentlichen Hand. Die Schreinerei beschäftigt insgesamt 15 Mitarbeiter, wovon elf im gewerblichen Bereich tätig sind. Fünf Mitarbeiter des Betriebes sind über 50 Jahre alt und schon seit ca. 35 Jahren in dem Unternehmen beschäftigt. Der Unternehmer verspricht sich dadurch Wettbewerbsvorteile, da er diese sowohl im Unternehmen verankerten als auch

⁶⁶ Beispiel wörtlich übernommen aus: Zoch (2008): S. 46f.

in ihrem Beruf erfahrenen Mitarbeiter als eindeutiges Qualitätsmerkmal identifiziert. Deshalb wird die Gesundheit der Mitarbeiter in diesem Betrieb durch verschiedene Aktionen, wie z.B. Gesundheitschecks und Maßnahmen zur körperlichen Ertüchtigung gefördert, sowie durch entsprechende Kleidung das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz unterstützt. Beispielweise werden spezielle Arbeitsschuhe zur Verfügung gestellt, die den Mitarbeiter vor Unfällen schützen und mit einer speziellen Sohle ausgestattet sind, die an den Fuß des Mitarbeiters angepasst ist. Für diese Bemühungen bekam der Betrieb das Gütesiegel nach ISO 9004:2000 (Qualitätsmanagement zur Leistungsverbesserung). Auf die Weiter- und Fortbildung seiner Beschäftigten legt der Betriebsinhaber ebenfalls sehr viel Wert und bietet regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen an, die seine Mitarbeiter in Anspruch nehmen müssen. Das Unternehmen stärkt dadurch das fachliche Know-how seiner Mitarbeiter sowie den Teamgeist, wodurch die eigenen Potenziale gefördert und Betriebsziele besser erreicht werden können. Das Bemühen um die Gesundheit seiner Mitarbeiter sowie die Förderung des lebenslangen Lernens zeichnet den Betrieb von Gottfried Biesemann als ein gutes Beispiel der Praxis aus.⁶⁷

Beispiel: Punkt Innenausbau GmbH

Lutz Krause, Geschäftsführer der „Punkt Innenausbau GmbH, Berlin“ antwortet auf die Frage, ob Altwerden im Handwerk überhaupt noch möglich ist: „Ich meine ja, denn wie oftmals im Leben ist die richtige Mischung eine der möglichen Lösungen des Problems. Die Erfahrung der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ergänzt um die Dynamik der Jugend, kann ein Erfolgsrezept sein. Das Zusammenführen der Generationen fördert nachhaltig den Wissenstransfer und dient der gesellschaftlichen Harmonisierung der Arbeitswelt. Es hat mich mit großer Freude erfüllt, dass dieses brennende Problem durch den Wettbewerb 'Chancen mit Erfahrung' der Bundesregierung die nötige Aufmerksamkeit erfahren hat. Nun ist es an der Zeit, alle sinnvollen Vorschläge und Ansätze aufzugreifen, zu bündeln und für die Zukunft aufzubereiten. Ich werde mich dabei besonders für Lösungen der im Zusammenhang mit dem Handwerk stehenden Probleme einsetzen.“ Lutz Krause hat sich intensiv mit der Situation Älterer am Arbeitsmarkt auseinandergesetzt und sich insbesondere die Frage gestellt, inwieweit er als Unternehmer einen Beitrag leisten kann, damit mehr Arbeitsplätze für Ältere entstehen und zwar speziell in der Region Berlin/Brandenburg. Er gründete die "Initiative Handwerk". Ein regionales Netzwerk von Handwerksbetrieben bietet älteren Arbeitslosen, die mit hohen Wiedereintrittsbarrieren im ersten Arbeitsmarkt konfrontiert sind, eine Plattform, setzt damit ein positives Zeichen und gibt Impulse. Der Zusammenschluss von mittlerweile acht Unternehmen mit 300 Mitarbeitern – darunter Maler- und Fliesenlegerbetriebe, Sanitärunternehmen, Tischlereien, Elektroinstallateure und Betonsanierer – habe seit der

⁶⁷ Beispiel wörtlich übernommen aus: Zoch (2008): S. 48f.

Gründung Anfang 2006 bereits 15 neue Stellen geschaffen, darunter zehn für Mitarbeiter, die älter als 45 Jahre seien. Krause weiß auch, dass es nicht nur darum geht, ältere Mitarbeiter einzustellen, sondern man muss sie auch halten. Deshalb engagiert sich der Geschäftsführer für die Zusammenarbeit mit großen Unternehmen wie Linux, Vodafone oder der Deutschen Bank, bei denen er bereits ein offenes Ohr gefunden hat, um künftig stärker bei ihren Ausschreibungen berücksichtigt zu werden, „Wir wollen zeigen, dass unsere Mannschaften gute Arbeit leisten“, sagt er. „Wir brauchen keine Spenden, sondern Aufträge, um dauerhaft auch ältere Mitarbeiter beschäftigen zu können.“⁶⁸

Beispiel: Fiat Keidler

Über die Auszeichnung für das besondere Engagement für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 50plus der Arbeitsgemeinschaft für Beschäftigung in München (ARGE) war Herr Zischka, der Geschäftsführer des Autohauses Keidler in München, zunächst überrascht. Denn dass in seiner betrieblichen Altersstruktur mehr als die Hälfte seiner Mitarbeiter älter als 50 Jahre sind war ihm nicht bewusst. Fritz Müller ist mit 56 Jahren einer dieser älteren Mitarbeiter und arbeitet schon seit 1971 bei der Firma. Inzwischen ist er zum Verkaufsleiter aufgestiegen und gehört für den Geschäftsführer zu den Mitarbeitern, die er so lange wie möglich im Betrieb halten will. Eigentlich möchte Herr Müller in die Altersteilzeit wechseln, um seinen Ruhestand noch genießen zu können. Doch dem widerspricht Zischka auf der Stelle: „Ihn lasse ich nicht gehen. Den brauche ich dringend.“ Denn der Geschäftsführer ist sich der Bedeutung der älteren Mitarbeiter bewusst und weiß, welche Rolle Erfahrung und Kontinuität für den Verkauf und den Kundenservice des Hauses spielen. Hans Zischka ist auch deshalb von der Auszeichnung überrascht, weil die Betriebliche Personalpolitik nicht bewusst auf die Beschäftigung älterer Mitarbeiter abzielte. In den Neunziger Jahren sollten in der Firma nur noch junge Mitarbeiter eingestellt werden. Der Arbeitsmarkt konnte die Nachfrage jedoch nicht befriedigen. Also musste man bei Keidler auf die vermeintlich zweite Wahl, die 40-bis 50-Jährigen zurückgreifen. Und es stellte sich heraus: „Alles Leute, die Fähigkeiten ins Unternehmen mitbrachten, die einem die Jüngeren nicht bieten konnten.“ Während die Jungen eher größeren Unternehmen wie BMW oder Siemens der Karriere wegen bevorzugen, spielen dagegen bei Älteren andere Dinge eine Rolle: „Die Identifikation mit der Firma und die Wertigkeit des Miteinanders.“ Doch bei all dem Lob für die älteren Mitarbeiter weist Herr Zischka darauf hin, dass der richtige Mix zwischen alt und jung für das Unternehmen sehr wichtig ist. Wenn ein Ehepaar die Verkaufsräume betritt, das vor 30 Jahren schon den Fiat 500 gekauft hat, ist das ein Fall für Fritz Müller: „Wir müssen für jeden Kunden den richtigen Ansprechpartner bereit halten“, so das Credo des Chefs. Deshalb hat das Autohaus im ver-

⁶⁸ Beispiel wörtlich übernommen aus: Zoch (2008): S. 54f.

gangenen Jahr nicht nur zwei Mitarbeiter über 50 Jahre eingestellt, sondern beschäftigt derzeit auch 12 Azubis. Die Jungen verbreitern nicht nur die Basis der Alterspyramide, sondern sorgen auch dafür, dass der Schwung im Unternehmen nicht nachlässt. „Ist doch logisch, wenn jemand schon 30 Jahre dabei ist, dann braucht es auch Kollegen, die einen immer wieder mitreißen“, sagt Zischka. Am Prinzip des Förderns und Forderns will er nicht rütteln: „Ich erwarte von jedem Mitarbeiter 100 Prozent Leistung – und zwar nicht die Leistung von vor 5 Jahren.“ Angesichts neuer Technologien bleibe zurück, wer sich nicht fortbilde. „Engagement ist keine Frage des Alters“ betont Zischka. „Es gibt Lehrlinge mit 17, bei denen man sich fragt, warum haben die überhaupt angefangen“. Aber genau so gäbe es den 60-jährigen Mitarbeiter, der sich schon in Vorruhestand wähnt.⁶⁹

⁶⁹ Beispiel wörtlich übernommen aus: Zoch (2008): S. 50f.

3.4.3 Familienfreundliche Maßnahmen

Familienfreundliche Maßnahmen bieten mit Blick auf die Arbeitgeberattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Handwerksunternehmen viele Vorteile:⁷⁰

- Verringerung der Fluktuation und Reduzierung des Aufwands zur Wiederbesetzung
- Erhöhung der Rückkehrquote und Senkung der Verbleibdauer in Elternzeit
- Reduktion der Stressbelastung und Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand
- Unterstützung des Personalmarketings / Erleichterung der Personalgewinnung
- Effizienzsteigerungen / Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten
- Marketingeffekte für die Akquisition / verbessertes Unternehmensimage

Die Erfahrungen der „best-practice“ Unternehmen lassen erkennen, dass das Handwerk mit familienfreundlichen Maßnahmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern kann und somit auch Mitarbeiter gewinnen kann.

Beispiel: Anton Schönbecker Stahlbau & Metalltechnik

Das Unternehmen „Anton Schönbecker Stahlbau & Metalltechnik aus Schwarzach-Wölsendorf 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 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 Notfalls tube betreut. Es gibt zudem einen Spielplatz am Betriebsgelände.*

⁷⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Zentralverband des Deutschen Handwerks (2004): S. 42.

- *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.).⁷¹*

Beispiel: KARO Gebäudereinigungs GmbH

„Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter garantieren auch zufriedene Kunden.“ Für Frau Warner, Inhaberin der KARO Gebäudereinigungs GmbH in Hamburg, spricht vieles dafür, dass die Rücksichtnahme auf die persönlichen Belange der Beschäftigten entscheidend für den Erfolg ihres Unternehmens ist. Dies erfordert einiges an Organisationsgeschick – schließlich beschäftigt Frau Warner rund 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem „Rund-um-die-Uhr“- Betrieb. Damit es zu einer Passung von individuellen Erfordernissen und betrieblichen Anforderungen kommen kann, werden auf den Personalbögen der Beschäftigten u.a. Arbeitszeitwünsche und Wohnort erfasst. Mit diesen Informationen werden die Arbeitseinsatzpläne abgestimmt, räumliche Nähe zum Arbeitsort und Arbeitszeitlage und dauer finden Berücksichtigung. Dies ermöglicht insbesondere Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit familiären Verpflichtungen ein größeres und zugleich auf ihre Bedürfnisse abgestimmtes Arbeitszeitfenster. Die Informationen auf den Personalbögen werden nach Bedarf aktualisiert und abgestimmt, z.B. bei sich verändernden Zeitbedarfen für die Kinderbetreuung. „Die Kunden schätzen es, wenn nicht ständig neues Reinigungspersonal ihre Räume pflegt, und wir konnten durch diese Maßnahme viele bewährte Arbeitskräfte halten,“ resümiert Frau Warner die positiven Effekte.⁷²

⁷¹ Beispiel wörtlich übernommen aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2007): S. 5f.

⁷² Beispiel wörtlich übernommen aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Zentralverband des Deutschen Handwerks (2004): S.11.

Beispiel: GRAICHEN Bau- und Möbelwerkstätten GmbH

Die Graichen Bau- und Möbelwerkstätten GmbH, ein traditionsreicher sächsischer Tischlereibetrieb mit insgesamt 35 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, hat sich auf individuellen Möbelbau und hochwertigen Innenausbau spezialisiert. In der Regel bauen die Tischler ihre in der Werkstatt angefertigten Innenausbauten selbst bei den Auftraggebern vor Ort ein. Die Kunden des überregional bekannten Betriebs sitzen im ganzen Land. Die Tischler sind daher oft einige Tage auf Montage, häufig werden unter Hochdruck auch Überstunden geleistet. Dabei wurde in der Vergangenheit oftmals wenig Rücksicht auf die familiären Belange genommen. Eine Beschäftigtenbefragung zu Verbesserungsvorschlägen und Wünschen hat entsprechend gezeigt, dass vor allem „mehr Zeit“ und eine stärkere Berücksichtigung privater Belange gewünscht wird. Die Geschäftsleitung nimmt die Wünsche ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ernst. Im Unternehmen wird seitdem versucht, die Überstunden zu reduzieren und, auch wenn die Auftragsbücher voll sind, die Urlaubswünsche der Beschäftigten zu berücksichtigen. Generell wird angestrebt, dass die Beschäftigten angepasst an ihre Zeitbedarfe – z.B. in den Schulferien – 4 Wochen Urlaub an einem Stück nehmen können. Gerade erst hat ein Mitarbeiter und Familienvater für 2 Monate sein Überstundenkonto für seinen Hausbau genutzt – auch das eine Form der Familienfreundlichkeit. Die Beschäftigten zahlen das betriebliche Engagement mit Motivation und Treue zurück: „Gerade Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Kindern haben ein höheres Verantwortungsgefühl und engagieren sich auch mehr für den Betrieb“, sind die Erfahrungen in der Firma Graichen.⁷³

Beispiel: Friseurbetrieb Umlandt

In dem persönlich geführten Friseursalon von Frau Galler ist das Stammpersonal ebenso wichtig wie die Stammkundschaft: Die Kunden möchten in der Regel von „ihrer“ Friseurin bedient werden. Wichtig ist daher fest angestelltes, gut ausgebildetes Personal, das an festen Tagen zuverlässig und motiviert für die Kunden da ist. Doch nicht nur durch die hohe Kundenbindung, sondern auch aufgrund der permanenten Investitionen in die Qualifikation und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen lohnt es sich besonders, den Mitarbeiterinnen eine langfristige Perspektive für den Verbleib im Betrieb aufzuzeigen, auch wenn diese bspw. in Elternzeit gehen. „Eine neue Mitarbeiterin braucht lange, bis sie eine Stammkundschaft aufgebaut hat und die volle Produktivität erreicht.“ Frau Galler motiviert daher die Mitarbeiterinnen in Elternzeit dazu, möglichst bald mit einem verringerten Stundenumfang wieder zu arbeiten. Dies funktioniert hier erfahrungsgemäß am besten, wenn die Mitarbeiterin an festen Tagen ganztags eingesetzt werden kann. Eine abgestufte familienbedingte Teilzeitarbeit ist

⁷³ Beispiel wörtlich übernommen aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Zentralverband des Deutschen Handwerks (2004): S.20.

aber auch bei den Mitarbeiterinnen sehr gefragt. „Meine Mitarbeiterinnen sind schon von sich aus sehr daran interessiert, den Kontakt zum Betrieb nicht zu verlieren und schnell wieder einzusteigen!“, hebt Frau Galler hervor– Indiz für die gute Arbeitsatmosphäre, die nicht zuletzt von den Kunden sehr geschätzt wird.⁷⁴

Beispiel: Optiker Andreas Wittig e. Kfm.

„Das Thema Kinderbetreuung ist sehr einfach bei uns: Wir haben in der unmittelbaren Nähe einen Kindergarten und auch Tagesmütter, mit denen wir eng kooperieren. Es ist bereits zweimal vorgekommen, dass eine Mitarbeiterin einen Kindergartenplatz suchte und durch unsere Hilfe fand.“ Die Unternehmerin Karina Wittig konnte weiterhelfen: Aufgrund jahrelanger intensiver Zusammenarbeit mit dem Kindergarten, den auch die Kinder der Eheleute Wittig besucht haben, war die Vermittlung eines Kindergartenplatzes kein Problem. Andreas und Karina Wittig können sich auf diese Zusammenarbeit verlassen, zumal das Unternehmen hierfür den Kontakt und die Kommunikation zu dem Kindergarten und den Tagesmüttern pflegt.⁷⁵

Beispiel: Weber Elektrotechnik GmbH

Als sich der technische Leiter der Weber Elektrotechnik GmbH in Erfurt mit dem Wunsch, ein Jahr in Elternzeit zu gehen, an den Geschäftsführer wandte, fand er volle Unterstützung: „Ein solches Angebot lohnt sich immer, wenn man gute Mitarbeiter im Betrieb halten will“, so Herr Gimbel. Für beide Seiten – Mitarbeiter und Unternehmen – wurde eine passende „Elternzeit-Lösung“ gefunden: Der Mitarbeiter arbeitete im ersten Jahr nach der Geburt seines Kindes an 2 Tagen in der Woche für jeweils 6 Stunden im Betrieb. Auch im Rahmen der Teilzeitbeschäftigung übernahm er dabei weiterhin leitende Aufgaben von der Kundenbetreuung bis zur Koordination der Arbeitseinsätze. Da der Mitarbeiter wegen seiner hohen Leistungsfähigkeit und langjährigen Berufs- und Betriebserfahrung sehr geschätzt wird, hat Herr Gimbel gerne in Kauf genommen, dass er manchmal selbst einspringen musste, um den „Elternzeiter“ zu vertreten. Für den Vater in Elternzeit hat sich diese Lösung bewährt, da er mehr Zeit für den Nachwuchs hatte und zugleich weiterhin einen Beitrag zum Haushaltseinkommen leisten konnte. Durch die Teilzeitarbeit konnte zudem der Kontakt zum Betrieb aufrechterhalten werden. Auch seine Frau profitierte von der Lösung: Weil ihr Mann einen großen Teil der Familienarbeit übernehmen konnte, hatte sie die Möglichkeit, weiterhin arbeiten zu können.⁷⁶

⁷⁴ Beispiel wörtlich übernommen aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Zentralverband des Deutschen Handwerks (2004): S. 24.

⁷⁵ Beispiel wörtlich übernommen aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Zentralverband des Deutschen Handwerks (2004): S. 25.

⁷⁶ Beispiel wörtlich übernommen aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Zentralverband des Deutschen Handwerks (2004): S. 28.

3.5 Arbeitsklima

Im Kapitel 2.3 war bereits zu erkennen, dass ein gutes Verhältnis zu den Kollegen sowie zum Vorgesetzten einen wichtigen Beitrag zu einer hohen Arbeitgeberattraktivität im Handwerk leisten kann. In den meisten Handwerksunternehmen herrscht ein gutes Arbeitsklima. Handwerksunternehmen können deshalb durch gezielte Maßnahmen zur Verbesserung des Verhältnisses zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern und deren Verhältnis untereinander ihre Arbeitgeberattraktivität noch weiter verbessern.

Mit Blick auf die Verbesserung des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern können regelmäßige Gesprächsrunden beispielsweise dazu beitragen, frühzeitig Kritik und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter aufzugreifen. Empirische Befragungen der Unternehmensberatung Gallup bei Mitarbeitern unterschiedlicher Wirtschaftsbranchen zeigen, dass 45% der Befragten durch ein regelmäßig ernst gemeintes Lob von ihrem Vorgesetzten motiviert werden.⁷⁷ Darüber hinaus sollten Mitarbeiter in Rekrutierungsmaßnahmen integriert (z. B. bei Jobmessen) werden oder ihnen die Möglichkeit gegeben werden, mit den Bewerbern als potenziellen zukünftigen Kollegen ungestört zu sprechen. Auf diese Weise können Unternehmer bereits bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern den Grundstein für ein gutes Verhältnis sowohl zwischen den Kollegen als auch zum Vorgesetzten legen.

Beispiel: WIRO Präzisions-Werkzeugbau GmbH

Auch in einer männerdominierten Branche wie dem Werkzeugbau ist Familienfreundlichkeit kein Fremdwort. Zwar sind die Möglichkeiten für eine flexible Arbeitsorganisation bei WIRO gering: Die 26 Mitarbeiter in der Produktion sind auf bestimmte Maschinen spezialisiert und bei den Arbeitsabläufen stark voneinander abhängig. Die Geschäftsführer Herr Rohlje sen. und sein Sohn legen aber viel Wert auf ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern und haben immer ein offenes Ohr für deren private Belange. So werden bspw. die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten in Ausnahmefällen durch Absprachen mit dem Vorgesetzten oder dem Chef informell geregelt oder durch zeitliche Freistellung Hilfestellung bei besonderen Familienangelegenheiten geleistet. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter steht dabei an erster Stelle. Herr Rohlje: „Dies wirkt sich auch auf die Familien aus – die Familie lebt ruhiger und mit weniger Stress, denn zufriedene Mitarbeiter tragen diese Zufriedenheit auch in die Familie und in die Kindererziehung.“ Das gute Betriebsklima ist die Basis für den Erfolg des mittelständischen Unternehmens, ist Herr Rohlje überzeugt: „Seit 30 Jahren steht der Name WIRO

⁷⁷ Vgl. Wolf (2012a): S.

weltweit für hochwertige Spritzgießwerkzeuge und das Unternehmen hat in dieser Zeit noch nie rote Zahlen geschrieben.“ Und die Familienfreundlichkeit könnte künftig noch wichtiger werden: „Dieses Jahr hatten wir einen Babyboom im Unternehmen, fünf Mitarbeiter im Betrieb haben Nachwuchs bekommen!“⁷⁸

⁷⁸ Beispiel wörtlich übernommen aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Zentralverband des Deutschen Handwerks (2004): S. 21.

4 Nicht-monetäre Anreize zur Sicherung von Fachkräften in der Zukunft

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Handwerksunternehmen im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbranchen bei der Arbeitgeberattraktivität häufig Schwächen bei den monetären Anreizen aufweisen. Diese Schwächen spielen allerdings in der Wahrnehmung des Handwerks durch die Auszubildenden und angehenden Fachkräfte eine geringere Rolle. Die Stärken von Handwerksbetrieben als Arbeitgeber liegen hingegen vor allem im Bereich der nicht-monetären Arbeitsplatzcharakteristika (Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven sowie Arbeitsklima).

Die vorgestellten „best-practice“ Beispiele bieten konkrete Anhaltspunkte für Handwerksunternehmen, um ihre Arbeitgeberattraktivität zur Gewinnung von Mitarbeitern noch weiter zu steigern. Entscheidend sind vor allem Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten, der altersgerechten sowie familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitsplätze.

Die Untersuchung lässt vermuten, dass Unternehmen und Institutionen aus dem Handwerkssektor durch die Fokussierung auf ihre nicht-monetären Stärken als Arbeitgeber in Zukunft ausreichend Fachkräfte gewinnen können, um vor dem Hintergrund des demografischen Wandels dem sich verstärkenden Fachkräftemangel wirkungsvoll zu begegnen.

Anhang

Absolute mittlere Abweichungen der Arbeitsplatzcharakteristika zwischen Handwerk und Idealvorstellung des zukünftigen Berufs (N=1.237)

Arbeitsplatzcharakteristikum	Handwerk (Mittelwert)	Ideal (Mittelwert)	Absolute Differenz
Einstiegsgehalt	2,850	3,720	-0,870
Gehaltssteigerungen	3,380	4,060	-0,680
Lohnzusatzleistungen	3,050	3,740	-0,690
Abwechslungsreiche Arbeit	3,900	3,990	-0,090
Weiterbildungsmöglichkeiten	3,780	4,040	-0,260
Selbstbestimmte Arbeitsorganisation	3,850	3,750	0,100
Aufstiegsmöglichkeiten	3,600	3,950	-0,350
Geregelte Arbeitszeiten	3,430	3,770	-0,340
Verhältnis zu den Kollegen	4,170	4,160	0,010
Verhältnis zum Vorgesetzten	3,930	4,380	-0,450

Literaturverzeichnis

- Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern (2008): Lehrlinge finden – Fachkräfte binden, Altötting 2008.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2010): Bildung in Deutschland 2010, Online: [http://www.bildungsbericht.de/daten2010/bb_2010.pdf], Abruf am 25.11.2011.
- Bayerischer Handwerkstag (2010): Handwerk 2010 aktuell, Online [<http://www.hwk-bayern.de/viewDocument?onr=74&id=7063>], Abruf am 14.08.2011.
- Baily, Martin N./Burtless, Gary/Litan, Robert E. (1992): Growth with Equity: Economic Policymaking for the Next Century, Washington D.C. 1992.
- Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ (2011): Handwerk ist mehr, in: Cramer, Georg/Müller, Klaus (Hrsg.): Quo vadis Handwerk? Identität des Handwerks im Wandel, Duderstadt 2011, S. 17-44.
- Bizer, Kilian/Müller, Klaus (2009): Strukturwandel und Nachfragetrends im Handwerk, in: Deutsches Handwerksinstitut (Hrsg.): Dokumentation der wissenschaftlichen Tagung am 04. Dezember 2009 in Halle (Saale), Berlin 2010, S. 41-64.
- Bosch, Gerhard (2010): The Revitalization of the Dual System of Vocational Training in Germany, in: Bosch, Gerhard/Charest, Jean (Hrsg.): Vocational Training, New York und London 2010, S. 136-161.
- Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, Online: [<http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf>], Abruf am 25.11.2011.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Zentralverband des Deutschen Handwerks (2004): Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk – Potenziale, Kosten-Nutzen-Reaktionen, best Practices, Online: [<http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/Familienfreundliche-Massnahmen-im-Handwerk.pdf>], Abruf am 27.07.2012.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2008): Schlaglichter der Wirtschaftspolitik, Monatsbericht Juni 2008, Online: [<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Monatsbericht/schlaglichter-der-wirtschaftspolitik-06-2008,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>], Abruf am 25.05.2010.
- Culpepper, Pepper D. (1999): The future of the high-skill equilibrium in Germany, in: Oxford Review of Economic Policy, 15 (1), S. 43-59.
- Fuchs, Johann (2002): Erwerbsspersonenpotenzial und Stille Reserve – Konzeption und Berechnungsweise, Online: [http://doku.iab.de/beitrab/2002/beitr250_203.pdf], Abruf am 25.11.2011.
- Gitter, Robert J./Scheuer, Markus (1997): US and German youths: unemployment and the transition from school to work, in: Monthly Labor Review, 120 (3), S. 16-20.
- Gospel, Howard (1998): The Revival of Apprenticeship Training in Britain?, in: British Journal of Industrial Relations, 36 (3), S. 435-457.
- Hamel, Winfried (2006): Personalwirtschaft, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 4. Auflage, Berlin 2006, S. 233-260.
- Hamilton, Stephen F./Hamilton, Mary A. (1999): Creating new pathways to adulthood by adapting German apprenticeship in the United States, in: Heinz, Walter R. (Hrsg.): From Education to Work: Cross-National Perspectives, Cambridge 1999.
- Handwerkskammer für München und Oberbayern (Hrsg.) (2011): Erfolg durch Weiterbildung – Kursprogramm 2011/2012, Neuried 2011.

- Harhoff, Dietmar/Kane, Thomas J. (1997): Is the German apprenticeship system a pancea for the U.S. labour market?, in: Journal of Population Economics, 10 (2), S. 171-196.
- Haverkamp, Katarzyna/Sölter, Anja/Kröger, Janbernd (2009): Humankapitalbildung und Beschäftigungsperspektiven im Handwerk, Duderstadt 2009.
- Kath, Folkmar (1996): Der Stellenwert des Dualen Systems der Berufsausbildung, in: Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.): Der Faktor Humankapital im Handwerk, Duderstadt 1997, S. 1-33. Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2011a): Beschäftigte/Umsätze, Online: [<http://www.zdh.de/daten-und-fakten/beschaefigte-umsaetze.html>], Abruf am 14.08.2011.
- Lehmann, Wolfgang (2000): Is Germany's Dual System Still a Model for Canadian Youth Apprenticeship Initiatives?, in: Canadian Public Policy, 26 (2), S. 225-240.
- Mendius, Hans Gerhard (2002): Fachkräfteversorgung im Handwerk bei alternder Bevölkerung, in: Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.): Fachkräftesicherung im Handwerk vor dem Hintergrund struktureller Wandlung der Arbeitsmärkte, Duderstadt 2003, S. 119-175.
- MittelstandsMagazin (Hrsg.) (2006): Mitarbeiter-Motivation, in: MittelstandsMagazin, 06/2006, S. 20-21.
- Schulz, Reiner (2005): Prognosen und Szenarien der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland, in: Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.): Demographischer Wandel – Auswirkungen auf das Handwerk, S. 1-23.
- Smits, Wendy/Zwick, Thomas (2004): Why do business service firms employ fewer apprentices?, in: International Journal of Manpower, 25 (1) 2004, S. 36-54.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050, 11. koordinierte Bevölkerungsvorausrechnung. Online: [<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/bevoelkerungsprojektion2050,property=file.pdf>], Abruf 07.01.2010.
- Steedman, Hilary/Gospel, Howard/Ryan, Paul (1998): Apprenticeship: A Strategy For Growth, Centre for Economic Performance discussion paper, London.
- Thom, Norbert/Blum, Adrian/Zaugg, Robert J. (2002): Arbeitszeitmanagement, in: Die Betriebswirtschaft, 62 (5), S. 488-511.
- Wagner, Robert/Wolf, Maximilian/Zwick, Thomas (2012): Strategien der Gewinnung von Auszubildenden zum Verbleib in KMU angesichts des demografischen Wandels – Erkenntnisse auf Basis einer empirischen Erhebung im Handwerk, in: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar-Köln 2012, S. 183-199.
- Westdeutscher Handwerkskammertag (o. J.): Fit für 2025 – Herausforderungen des Demografischen Wandels meistern, Handlungsempfehlungen für Betriebe, Online: [http://www.handwerk-nrw.de/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/user_upload/hp_whkt/downloads/aus-weiterbildung/fit-fuer-handlungsempfehlungen-am-menschen-rz_download.pdf&t=1309007877&hash=5acdc90d24c659e6d5b9bae59ef5864082c2537a], Abruf am 24.06.2011.
- Winkelmann, Rainer (1997): How young workers get their training: A survey of Germany versus the United States, in: Journal of Population Economics, 10 (2), S. 159-170.
- Wolf, Maximilian (2009): Benchmarking im Handwerk – Erfolgsrezepte von und für Handwerksunternehmen, Online: [http://www.lfi-muenchen.de/iHW/Benchmarking_im_Handwerk_lang.pdf], Abruf am 27.03.2011.
- Wolf, Maximilian (2012a): Fachkräftesicherung in Handwerksbetrieben – Eine empirische Analyse des Entscheidungsverhaltens von jungen Fachkräften zwischen Industrie und Handwerk, München 2012.

- Wolf, Maximilian (2012b): Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung im Handwerk, München 2012.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2011a): Entwicklung des Lehrlingbestandes von 1970 bis 2009, Online: [http://www.zdh-statistik.de/application/load_doc.php?datei=20100816141831_ZRGP98.pdf], Abruf am 21.08.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2011b): Fachkräftesicherung im Handwerk – Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen im 1. Quartal 2011, Online: [http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/I-2011-Fachkraefte/5-2-0-Bericht-Sonderumfrage-Fachkr%C3%A4ftebedarf.pdf], Abruf am 01.07.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2011c): Tabelle: Entwicklung des Betriebsbestandes Anlage A - 1. HJ 2010 - Gewerke lt. Konjunkturberichterstattung, Online: [http://www.zdh-statistik.de/application/stat_det.php?LID=1&ID=MDE2MTU=&clD=00317], Abruf am 10.03.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2012): Wirtschaftlicher Stellenwert des Handwerks, Online: [<http://www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/wirtschaftlicher-stellenwert-des-handwerks.html>], Abruf 24.05.2012.
- Zoch, Bernhard (2008): Beschäftigungssituation von älteren Arbeitnehmern im Handwerk – Eine empirische Untersuchung von Handwerksbetrieben aus dem Bundesgebiet, München 2008.
- Zoch, Bernhard (2009): Personal- und Arbeitszeitmanagement im Handwerk – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, München 2009.