

Fachkräftesicherung durch mitarbeiterorientierte Personalpolitik

„Mitarbeiter gewinnen und halten“
Impulsveranstaltung der Qualifizierungsoffensive Kreis Groß-Gerau
in Kooperation mit der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main
14. November 2013

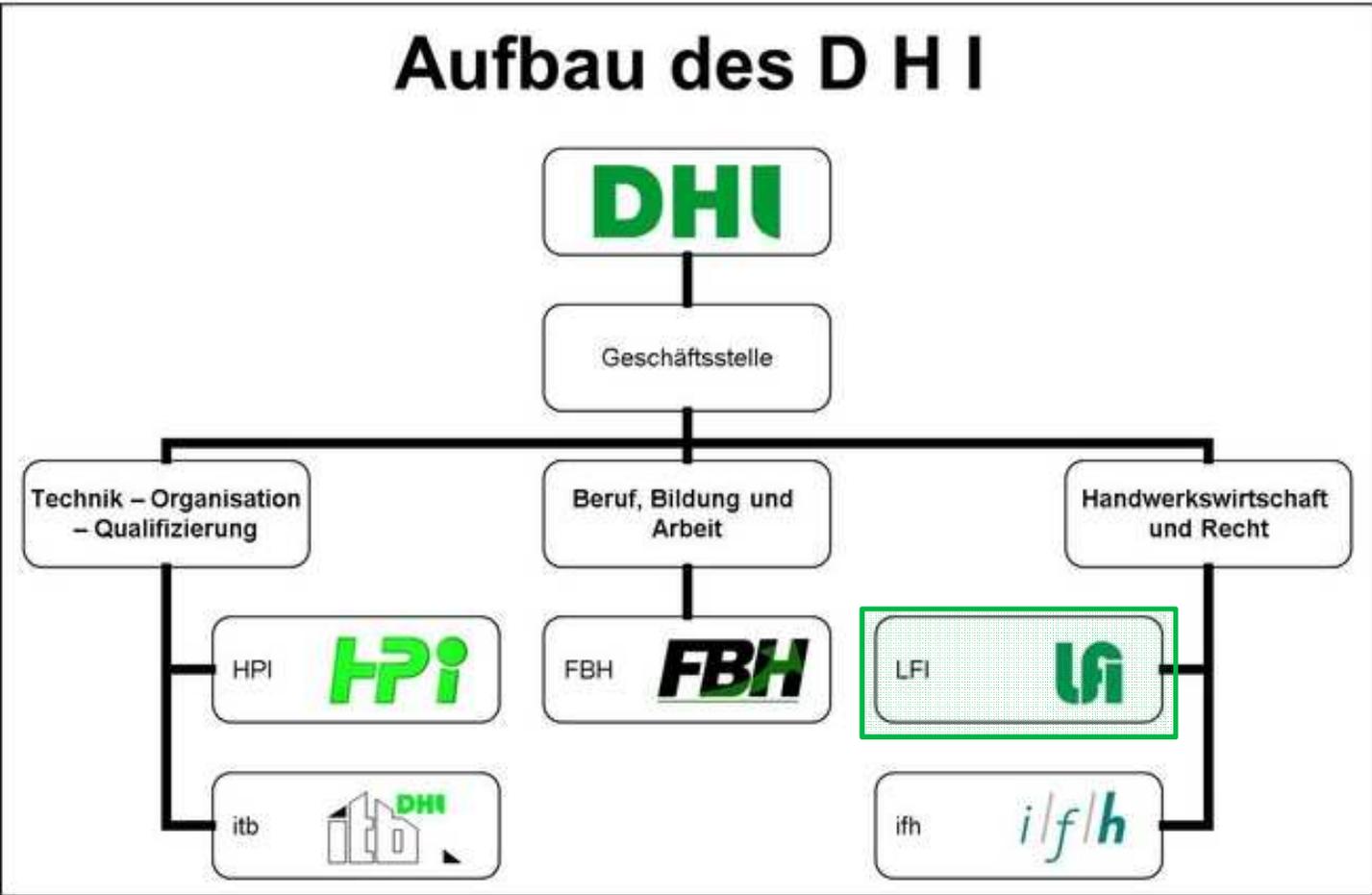
Dr. Markus Glasl

Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Gefördert durch:



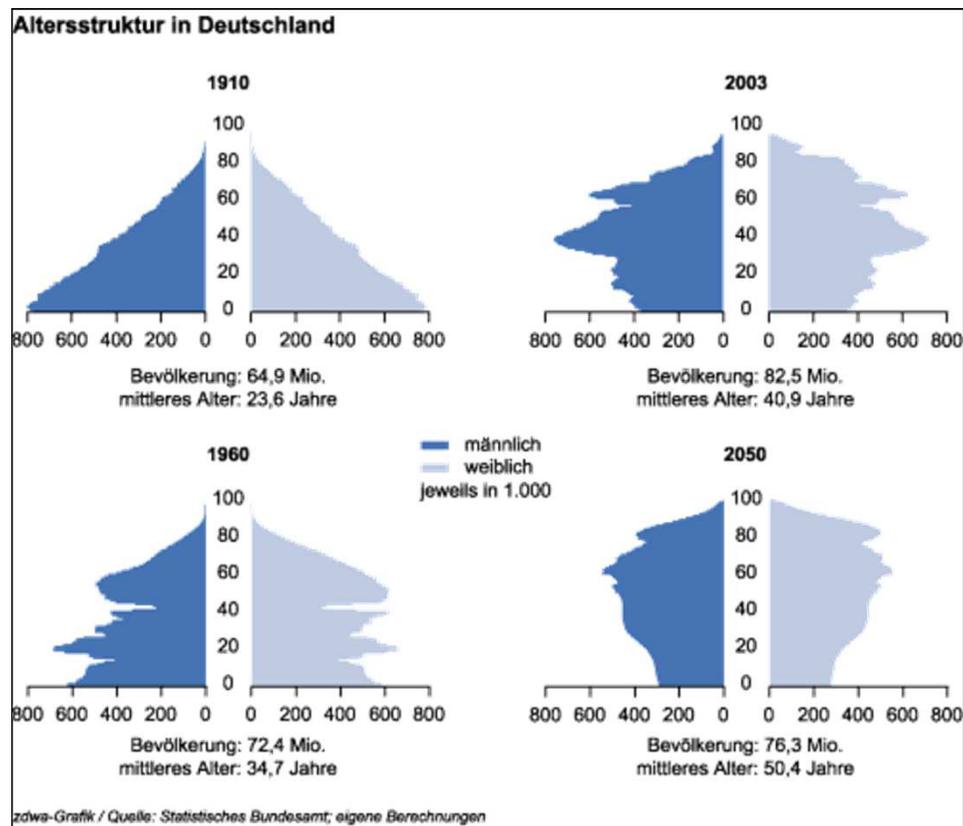
sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer



Agenda

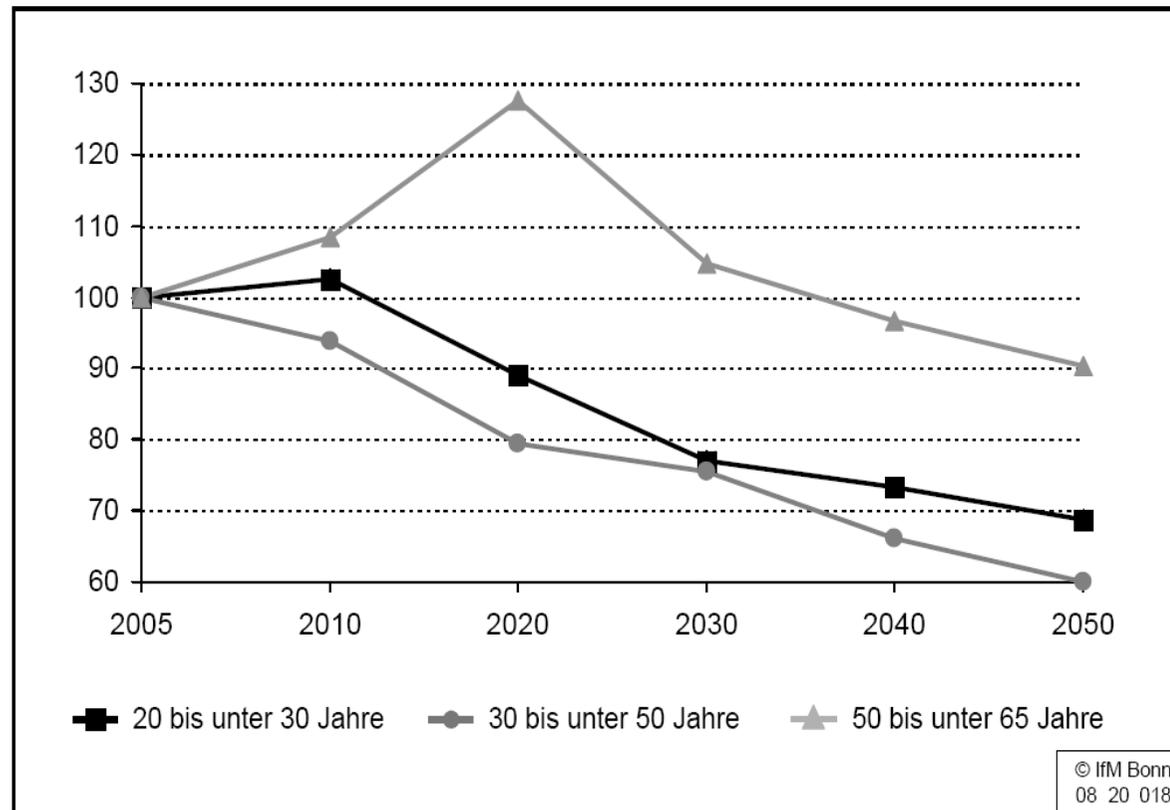
- 1 Problemstellung: Fachkräftelücke
- 2 Strategie 1: Ausbildung eigener Nachwuchskräfte
- 3 Strategie 2: Aktivierung vorhandener Potenziale
- 4 Strategie 3: Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität
- 5 Strategie 4: Vertragliche Bindung
- 6 Strategie 5: Systematische Personalentwicklung

Demografischer Wandel



- ❖ sinkende Einwohnerzahl
- ❖ mehr ältere Menschen
- ❖ weniger Erwerbspersonen
- ❖ wachsende Migrantenzahl

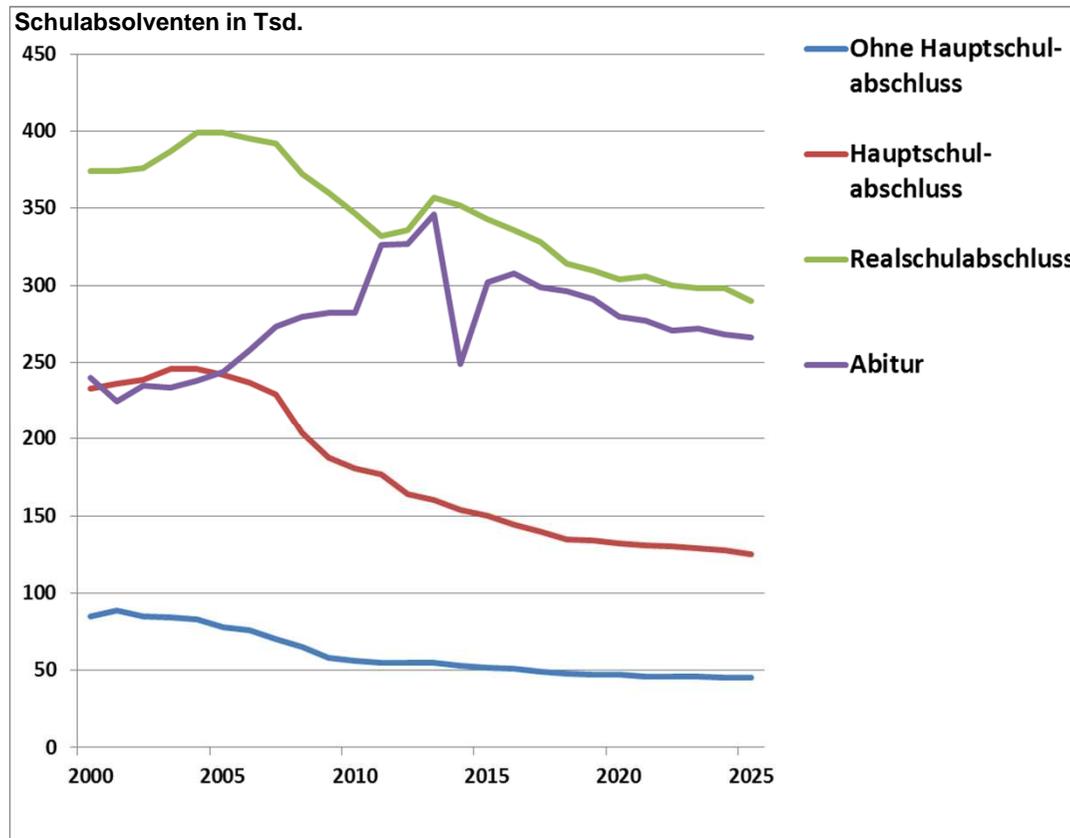
Veränderung der Altersstruktur der Erwerbspersonen



- ❖ Rückläufige Zahl der Erwerbspersonen
- ❖ Wachsender Anteil Älterer

Quelle: Kranzusch et al. (2009): Absatz- und Personalpolitik des Handwerks im Zeichen des demografischen Wandels, S. 5.

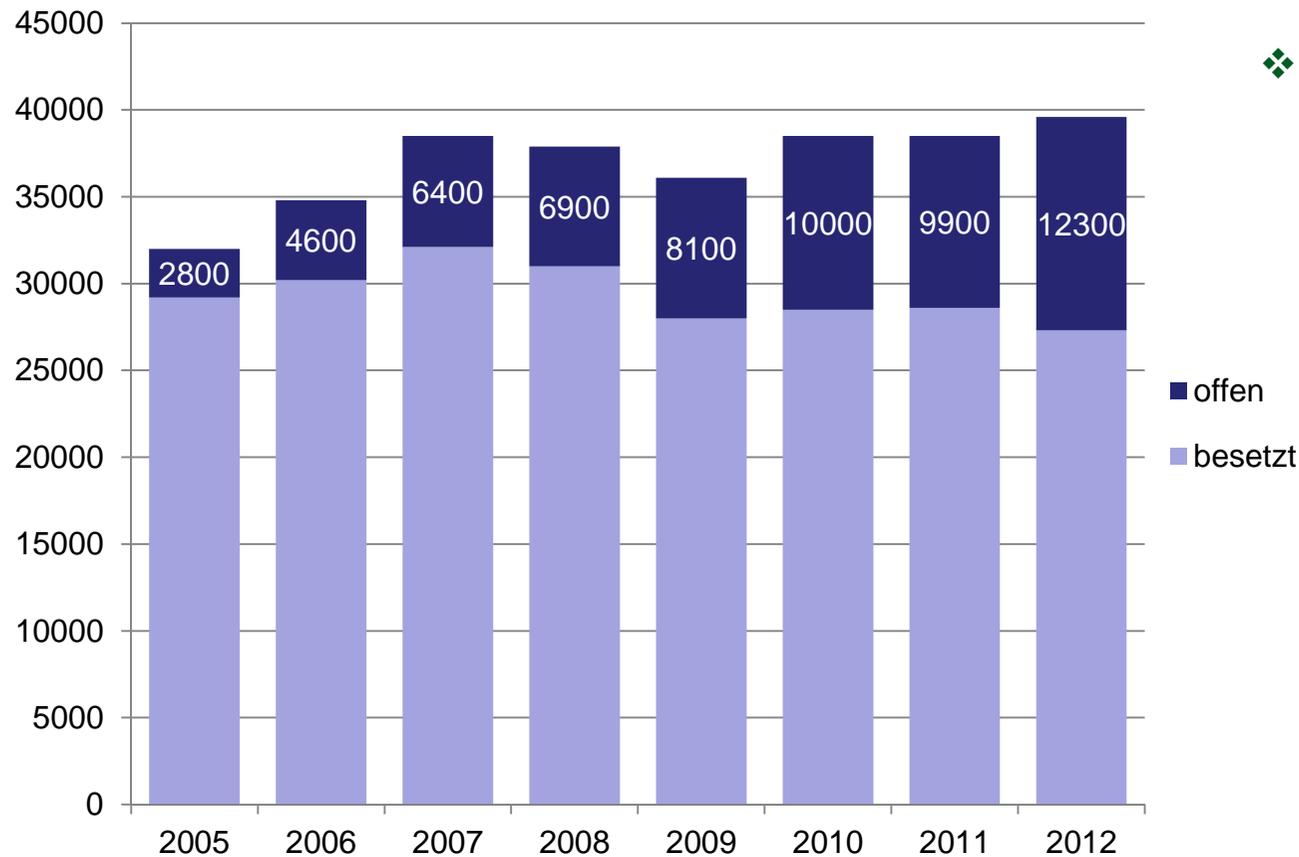
Rückgang der Absolventenzahlen



(Eigene Darstellung in Anlehnung an Kultusministerkonferenz (2009), S. 70,72,74,76)

- ❖ Weniger Schulabsolventen
- ❖ Besonders starker Rückgang bei Hauptschülern

Offene Ausbildungsplätze



❖ Mehr als ¼ aller Lehrstellen in Bayern unbesetzt

Quelle: Bayerischer Handwerkstag

Agenda

- 1 Problemstellung: Fachkräftelücke
- 2 Strategie 1: Ausbildung eigener Nachwuchskräfte
- 3 Strategie 2: Aktivierung vorhandener Potenziale
- 4 Strategie 3: Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität
- 5 Strategie 4: Vertragliche Bindung
- 6 Strategie 5: Systematische Personalentwicklung

Wege zur Rekrutierung von Auszubildenden

- ❖ Kontakt zu Schulen (Berufsorientierungstage)
- ❖ Betriebsbesichtigungen
- ❖ Betriebspraktika
- ❖ Ausbildungsmessen
- ❖ Internet und Social Media



Empirische Befunde

- ❖ Frühzeitiger Kontakt erhöht die Chancen
- ❖ Schulkontakte und Betriebsbesichtigungen sind zweckmäßig
- ❖ Qualität der Maßnahme hat deutlichen Einfluss auf Bewerbungsabsicht
- ❖ Sympathie zu Maßnahmenträger wirkt stark positiv

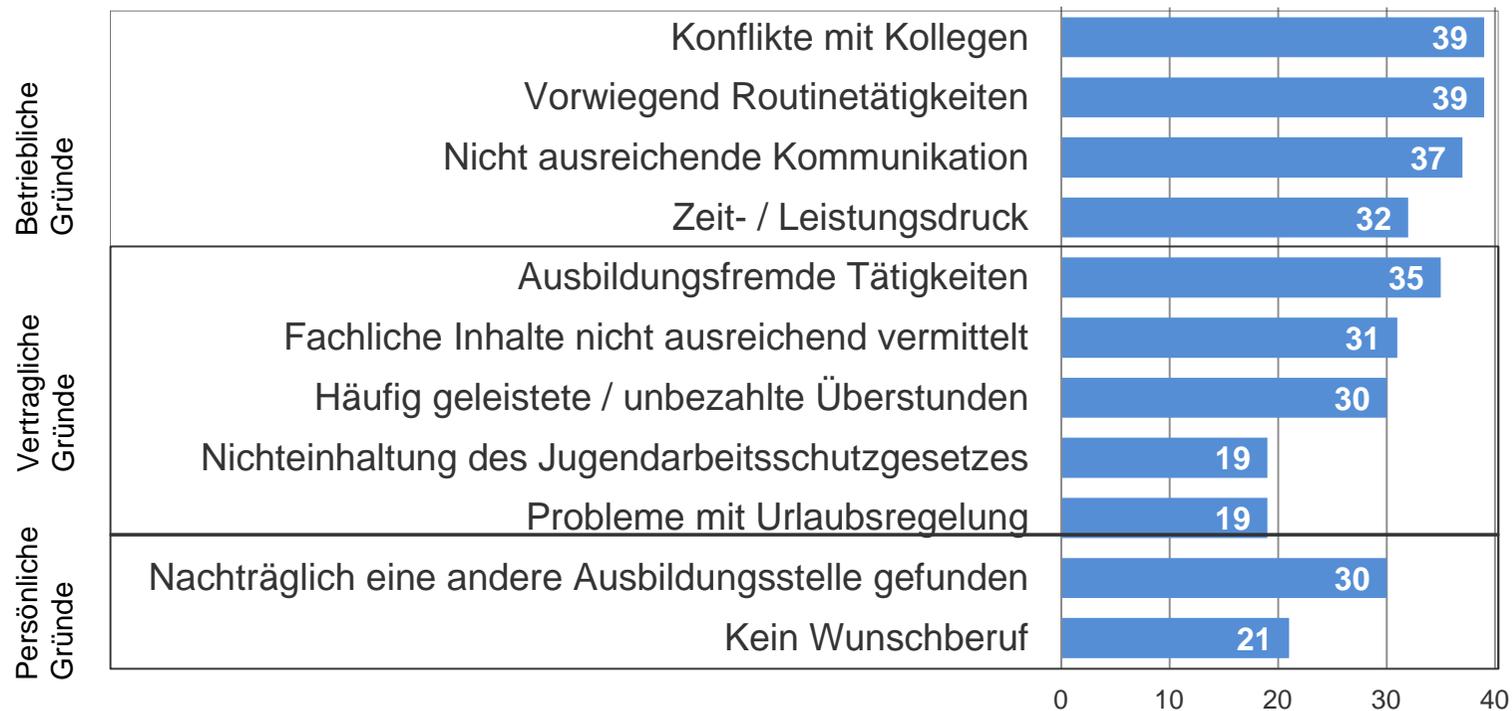
Motive für Berufswahl

Wodurch wurde Ihr Interesse am Ausbildungsberuf geweckt?	Anteil (Mehrfachnennungen)	Einfluss auf den Verbleib des Auszubildenden
Betriebspraktikum	74%	Ja
Eltern/Verwandte	39%	Nein
Freunde	22%	Nein
Informationsveranstaltungen an der Schule	8%	Nein
Gezielte Informationen einer Handwerkskammer	4%	Nein
Gezielte Information des Ausbildungsbetriebs	10%	Ja
Internet	15%	Nein
Arbeitsamt	11%	Nein
Berufsinformationszentrum	10%	Nein
Sonstiges	12%	Nein

Quelle: Wolf (2012): Mitarbeitergewinnung im Handwerk, S. 9.

Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen

Auszubildende (n = 560), Angaben in %



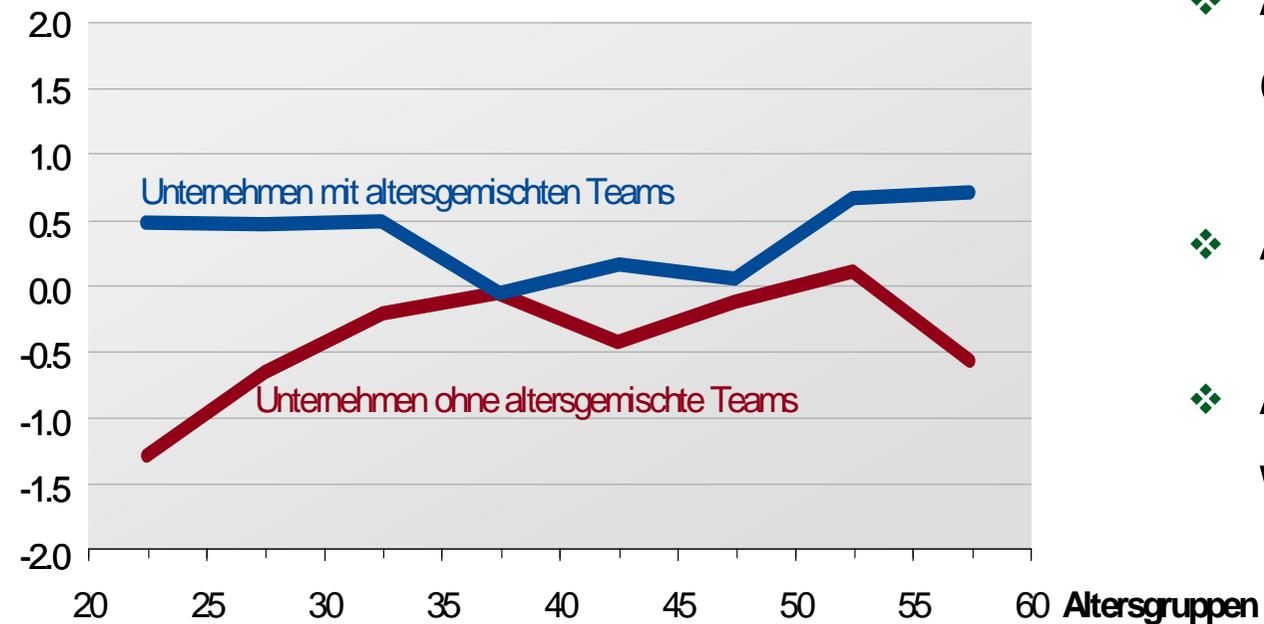
Quelle: Greilinger (2013): Analyse der Ursachen von Ausbildungsabbrüchen in Handwerksbetrieben, S. 57 ff.

Agenda

- 1 Problemstellung: Fachkräftelücke
- 2 Strategie 1: Ausbildung eigener Nachwuchskräfte
- 3 Strategie 2: Aktivierung vorhandener Potenziale
- 4 Strategie 3: Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität
- 5 Strategie 4: Vertragliche Bindung
- 6 Strategie 5: Systematische Personalentwicklung

Generation 50plus

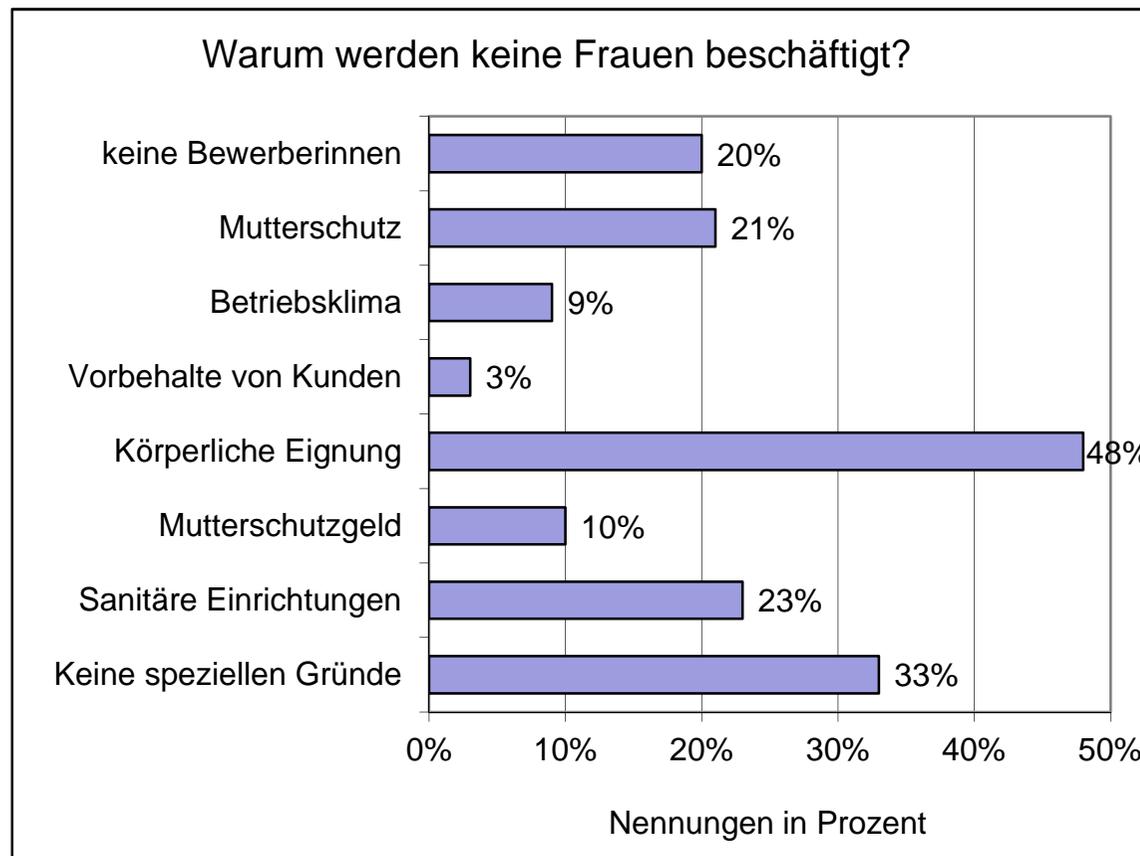
Einfluss auf die Produktivität



Quelle: Göbel und Zwick (2010), ZEW Discussion Paper 10-069,

- ❖ Arbeits- und Gesundheitsschutz
- ❖ Arbeitsorganisation
- ❖ Aus- und Weiterbildung

Frauen

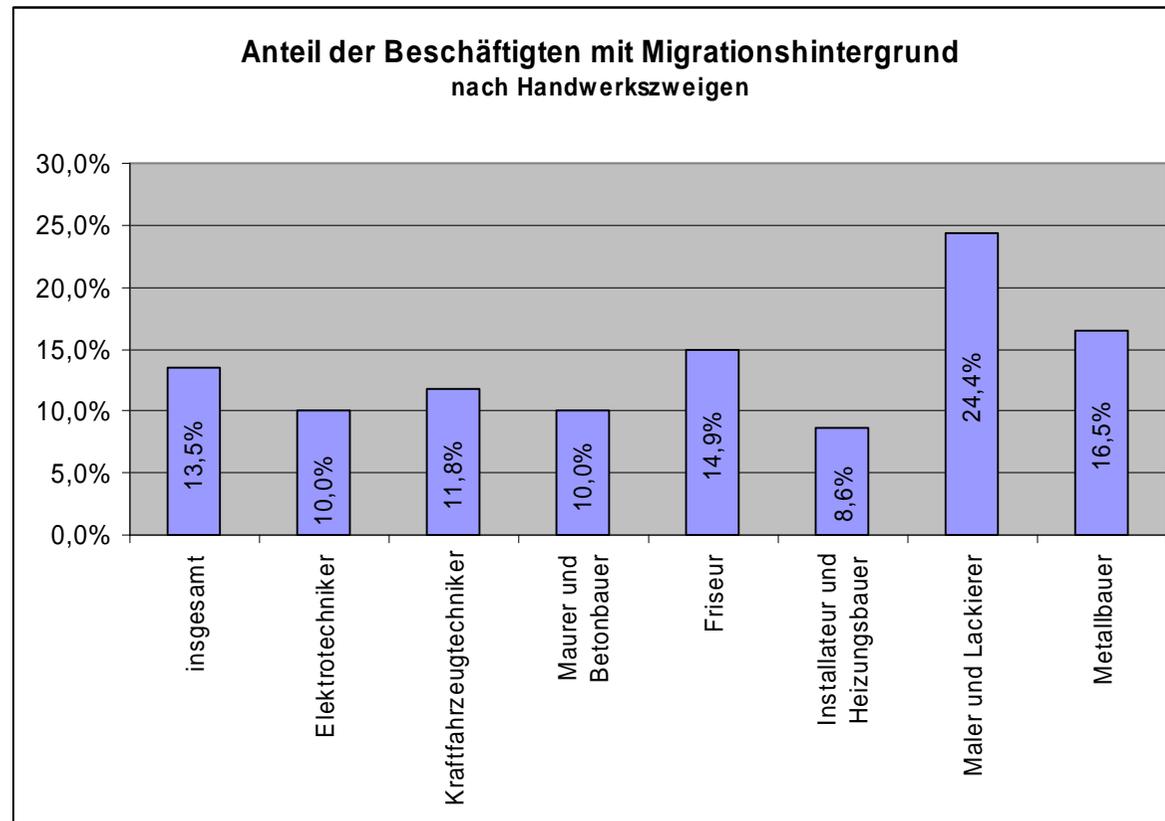


- ❖ Arbeitsorganisation
- ❖ Familienfreundlichkeit
- ❖ Gezielte Ansprache

Quelle: Glasl (2003), Beschäftigungssituation von Frauen im Handwerk, S. 20.



Migranten



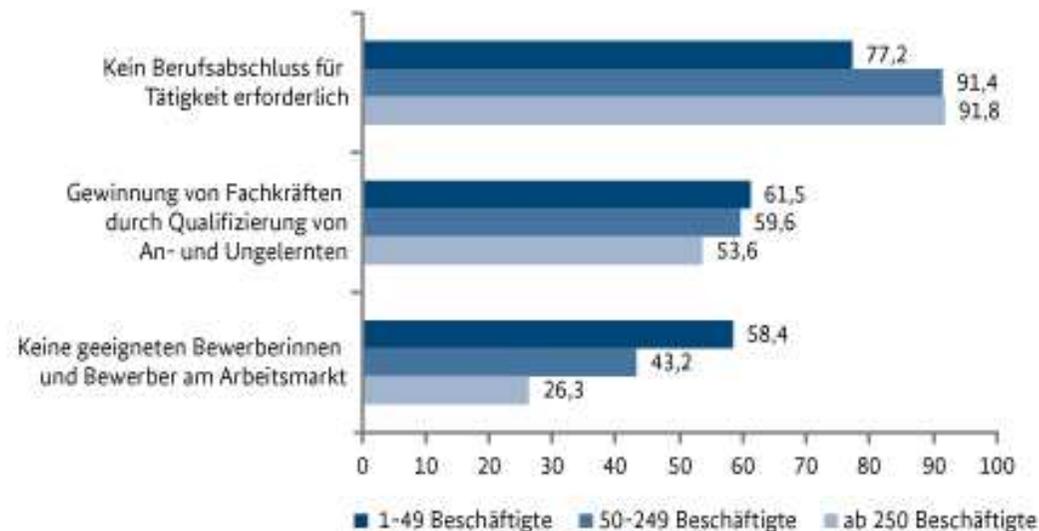
- ❖ Aus- und Weiterbildung
- ❖ Anpassung der Unternehmenskultur
- ❖ Gezielte Ansprache



Ungelernte

Gründe für Einstellung von An- und Ungelernten

(in % der Unternehmen, die in den letzten drei Jahren An- und Ungelernte eingestellt haben), 2012, Mehrfachnennungen



Quelle: BMWI-Qualifizierungsmonitor, 2. GIB-Welle 2012, Sonderauswertung

- ❖ Aus- und Weiterbildung
- ❖ Training on the job
- ❖ Einstiegsqualifizierung
- ❖ Nachqualifizierung

Agenda

- 1 Problemstellung: Fachkräftelücke
- 2 Strategie 1: Ausbildung eigener Nachwuchskräfte
- 3 Strategie 2: Aktivierung vorhandener Potenziale
- 4 Strategie 3: Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität
- 5 Strategie 4: Vertragliche Bindung
- 6 Strategie 5: Systematische Personalentwicklung

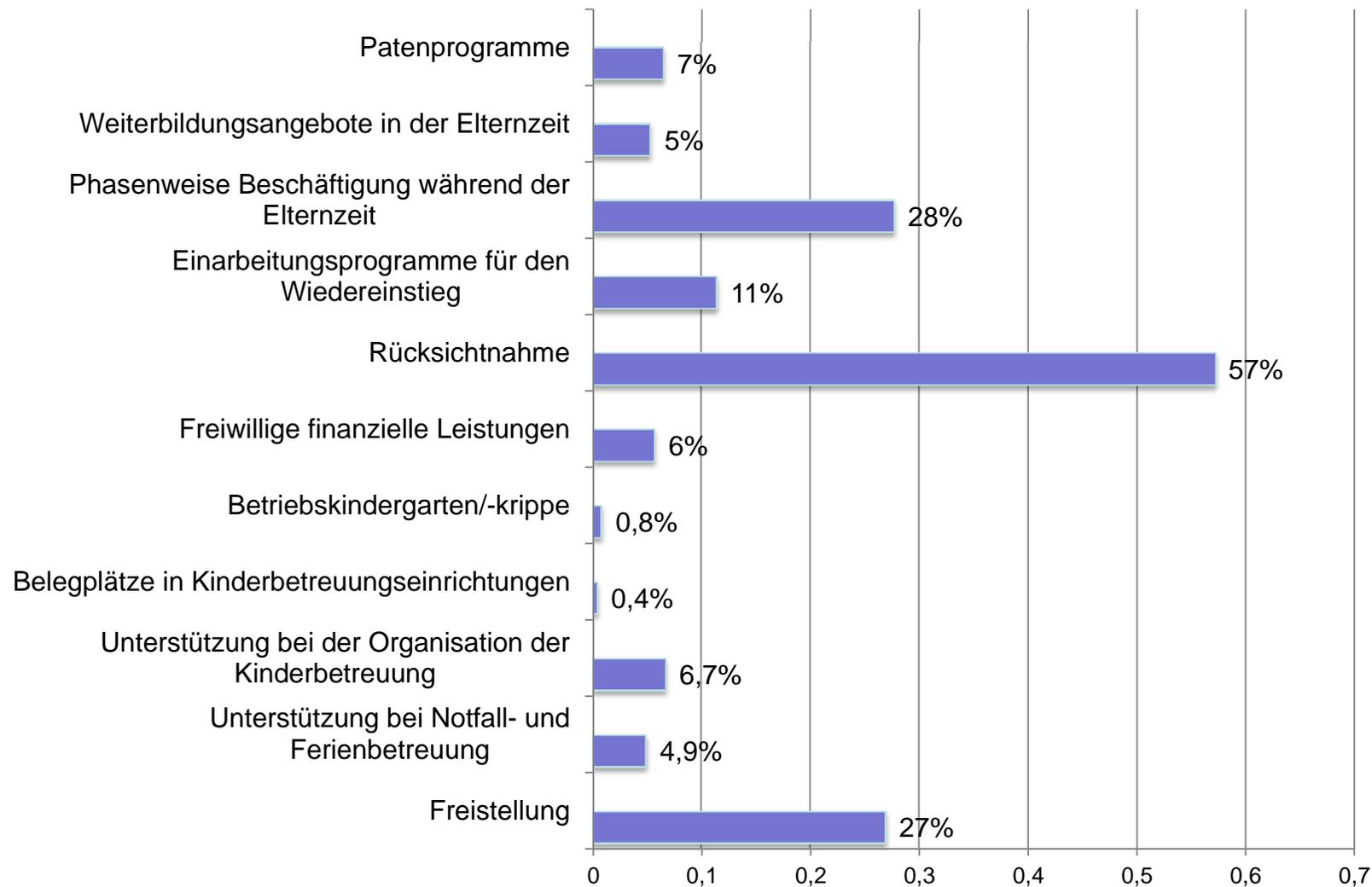
Monetäre Anreize

- ❖ Übertarifliches Gehalt
- ❖ Prämien, Provisionen, Gratifikationen
- ❖ Finanz- und/oder Erfolgsbeteiligung
- ❖ Zuschüsse (Fahrtkosten, Kinderbetreuung, Sport ...)
- ❖ Mitarbeiterereinkauf
- ❖ Ersatz von Aus- und Weiterbildungskosten
- ❖ Betriebliche Altersversorgung (Direktversicherung)
- ❖ Betrieblicher Kranken- und/oder Unfallschutz (kollektive Versicherung)

Verbesserung der Arbeitsbedingungen

- ❖ Work-Life-Balance (attraktive Arbeitszeitmodelle)
- ❖ Abwechslungsreiche Arbeitsinhalte
- ❖ Attraktives Arbeitsumfeld (Wohlfühlatmosphäre)
- ❖ Betriebsklima (freundschaftlich, familiär, ...)
- ❖ Führungsstil (Kommunikation, Partizipation ...)

Familienfreundlichkeit



Mitarbeitergespräche und Karriereplanung

KMU-Kompetenzbuch



- ❖ Regelmäßig
- ❖ Standardisiert
- ❖ Zielorientiert

Emotionale Bindung (Wir-Gefühl)

- ❖ Normen
- ❖ Werte
- ❖ Symbole (Arbeitskleidung, Logo, ...)
- ❖ Rituale (Betriebsfeiern, -ausflüge, ...)
- ❖ Unternehmensleitbild

Etablierung einer Arbeitgebermarke

- ❖ Image des Unternehmens (guter Ruf)
- ❖ Bekanntheit, Vertrautheit mit dem Unternehmen
- ❖ Arbeitgebereigenschaften (Gehalt, Unternehmenskultur, ...)
- ❖ Jobcharakteristika (Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen, ...)
- ❖ Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten
- ❖ Kommunikation der Stärken

Gesundheitsvorsorge

- ❖ Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- ❖ Arbeitsschutz
- ❖ Gesundheitskurse, -schulungen
- ❖ Untersuchung und Beratung
- ❖ Betriebliche Sportangebote
- ❖ Förderung außerbetrieblicher Sportaktivitäten

Agenda

- 1 Problemstellung: Fachkräftelücke
- 2 Strategie 1: Ausbildung eigener Nachwuchskräfte
- 3 Strategie 2: Aktivierung vorhandener Potenziale
- 4 Strategie 3: Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität
- 5 **Strategie 4: Vertragliche Bindung**
- 6 Strategie 5: Systematische Personalentwicklung

Mögliche Inhalte von Arbeitsverträgen

- ❖ Verlängerung von Kündigungsfristen
- ❖ Verschwiegenheitspflicht und Wettbewerbsverbot
- ❖ Widerrufs klauseln für Zusatzleistungen
- ❖ Rückzahlungsklauseln

Agenda

- 1 Problemstellung: Fachkräftelücke
- 2 Strategie 1: Ausbildung eigener Nachwuchskräfte
- 3 Strategie 2: Aktivierung vorhandener Potenziale
- 4 Strategie 3: Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität
- 5 Strategie 4: Vertragliche Bindung
- 6 Strategie 5: Systematische Personalentwicklung

Personalentwicklung ist ...

... die Gesamtheit aller **Maßnahmen**, welche die **Mitarbeiter** eines Unternehmens so **qualifizieren und einsetzen**, dass sie die **gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben** erledigen können.

Ziele der Personalentwicklung

- ❖ Neue Technologien/Techniken beherrschen
- ❖ Leistungssteigerung (Leistungsfähigkeit, -bereitschaft)
- ❖ Erhöhung der Flexibilität
- ❖ Fachkräftesicherung (Identifikations- und Entwicklungsmöglichkeiten)
- ❖ Mitarbeiterpotenziale erkennen und nutzen

Wichtige Kompetenzen

Fachkompetenz

Kenntnisse
Fertigkeiten
Arbeitsorganisation

Verhaltenskompetenz

Moderationskompetenz
Motivationsfähigkeit
Teamfähigkeit
Kommunikationskompetenz
Umgangsformen
Mitarbeiterführung

Persönlichkeit

Langfristiges Denken
Selbstbewusstsein
Gestaltungswillen
Kreativität
Überzeugungskraft
Analytisches Denken
Flexibilität
Eigenverantwortlichkeit

Systematisierung von Weiterbildungsaktivitäten

Ziel	Erstausbildung	Einarbeitung	Aufstieg	Anpassung	Umschulung
Art	Seminar	Workshop	Mentoring	Job Rotation	Aufgabenstruktur
Inhalt	fachlich	methodisch	sozial	persönlich	
Teilnehmer	Einzelne	Gruppen		Belegschaft	
Ort	Arbeitsplatz	Unternehmen	Bildungseinrichtung		
Ausbilder	Geschäftsführung		Mitarbeiter	Externer	

Empirische Befunde

- ❖ **83 Prozent** bieten Weiterbildung an
- ❖ Jeder Mitarbeiter nimmt im Schnitt an **2 Maßnahmen** pro Jahr teil
- ❖ Der Stundenumfang je Mitarbeiter beträgt durchschnittlich **30 Stunden** pro Jahr
- ❖ **1/3** der Weiterbildung findet **in der Freizeit** statt
- ❖ Je Mitarbeiter investieren die Unternehmen im Mittel **1035 Euro** pro Jahr

Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2011

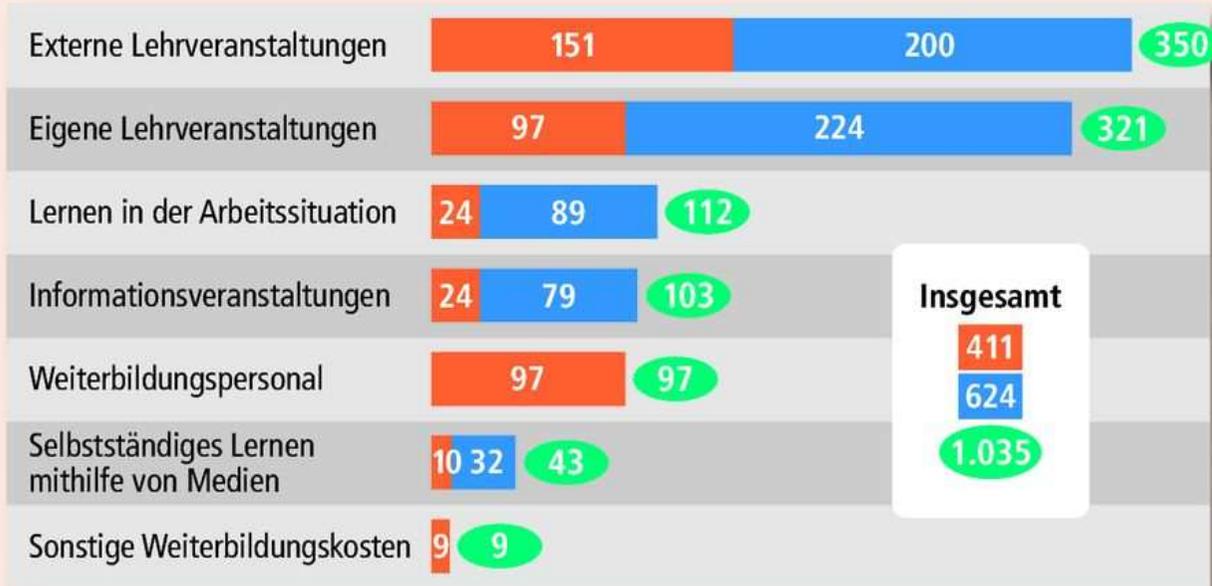
Weiterführende Informationen

Kosten der Weiterbildung

Was betriebliche Weiterbildung kostet

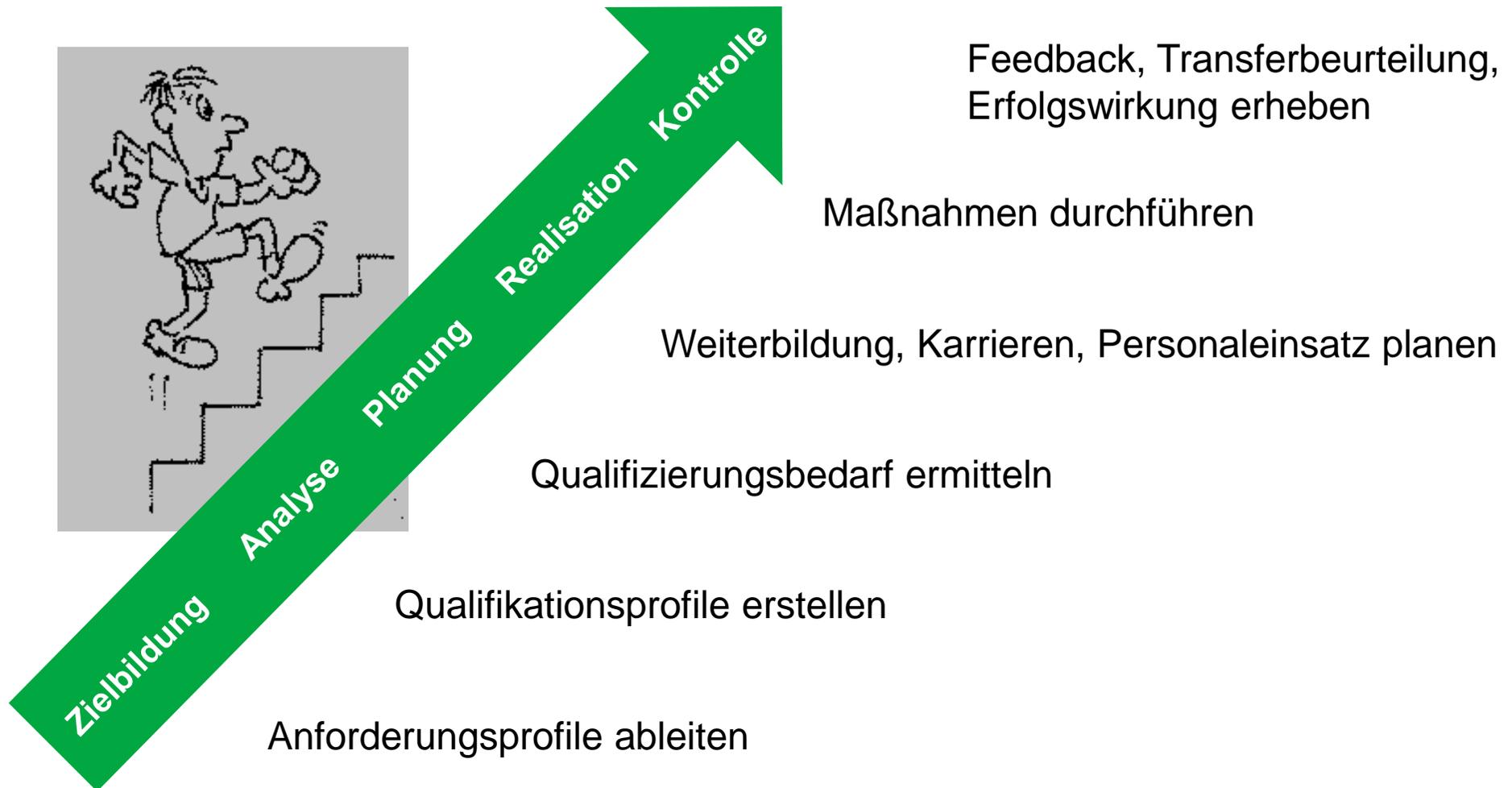
Kosten je Mitarbeiter im Jahr 2010, hochgerechnet auf alle Unternehmen in Deutschland, in Euro

■ Direkte Kosten
 ■ Indirekte Kosten
 ■ Insgesamt

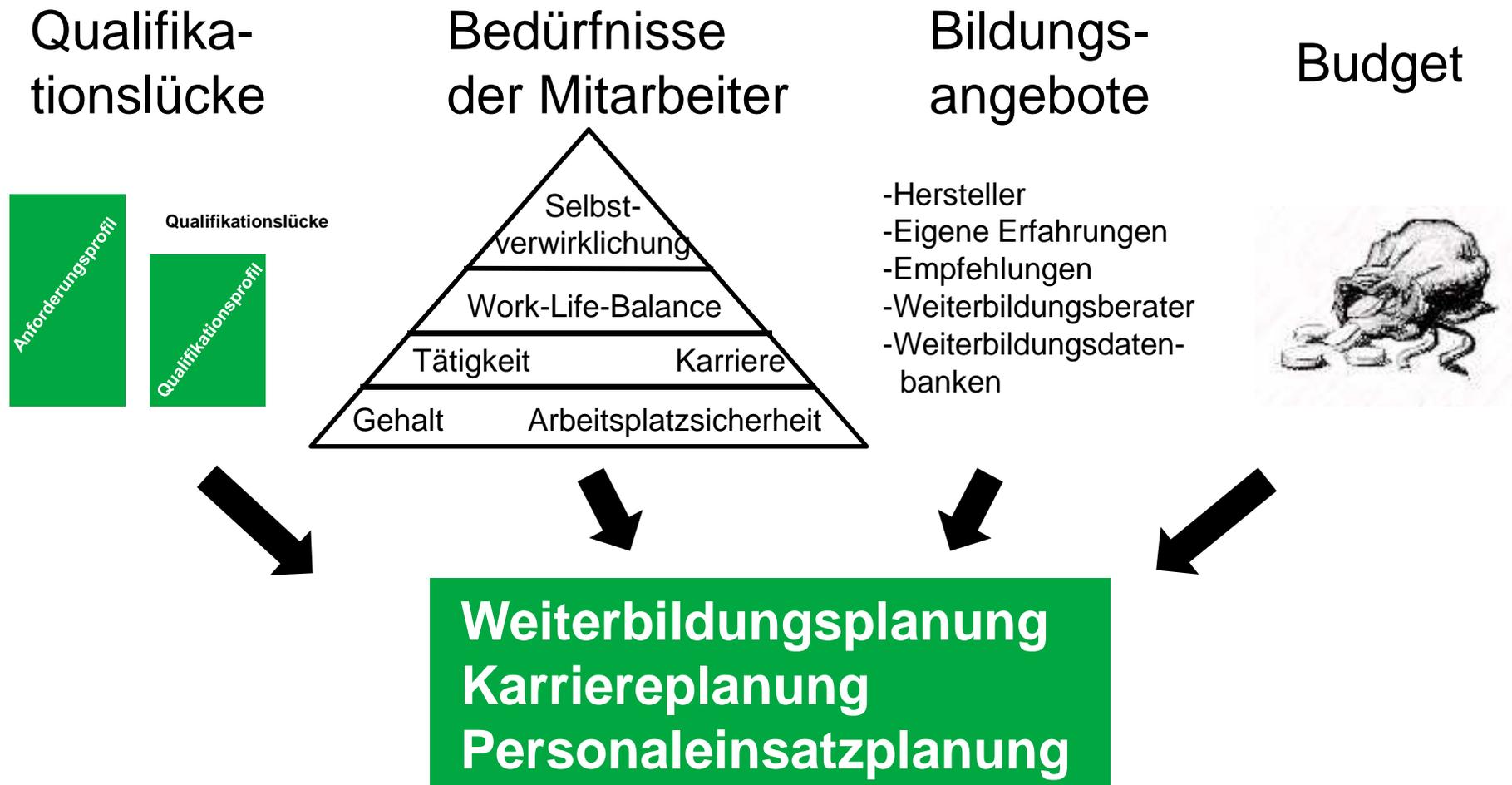


Befragung von 2.254 Unternehmen im Sommer/Herbst 2011; ohne Auszubildende; direkte Kosten: z. B. Lehrgangs- und Teilnahmegebühren, Honorare, Reise-, Verpflegungs- und Übernachtungskosten, Lernmaterialien; indirekte Kosten: eingesetzte Arbeitszeit der Mitarbeiter, die an Weiterbildung teilnehmen
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Phasen der Personalentwicklung



Personalentwicklung planen



Weiterführende Informationen

- ❖ lfi-muenchen.de (-> Checkliste: Erfolgsfaktor Mitarbeiter)
- ❖ [Kompetenzzentrum-Fachkräftesicherung.de](http://Kompetenzzentrum-Fachkraeftesicherung.de)
- ❖ Kompetenzbuch.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Markus Glasl

Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Gefördert durch:


Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

 **DHKT**
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer