

# Mitarbeiter gewinnen und binden

## Fachkräftesicherung durch mitarbeiterorientierte Personalpolitik

Fachvortrag anlässlich des Obermeister- und Delegiertenseminars des  
Fachverbandes SHK Schleswig-Holstein  
22. September 2016

**Dr. Markus Glasl**

**Ludwig-Fröhler-Institut**

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

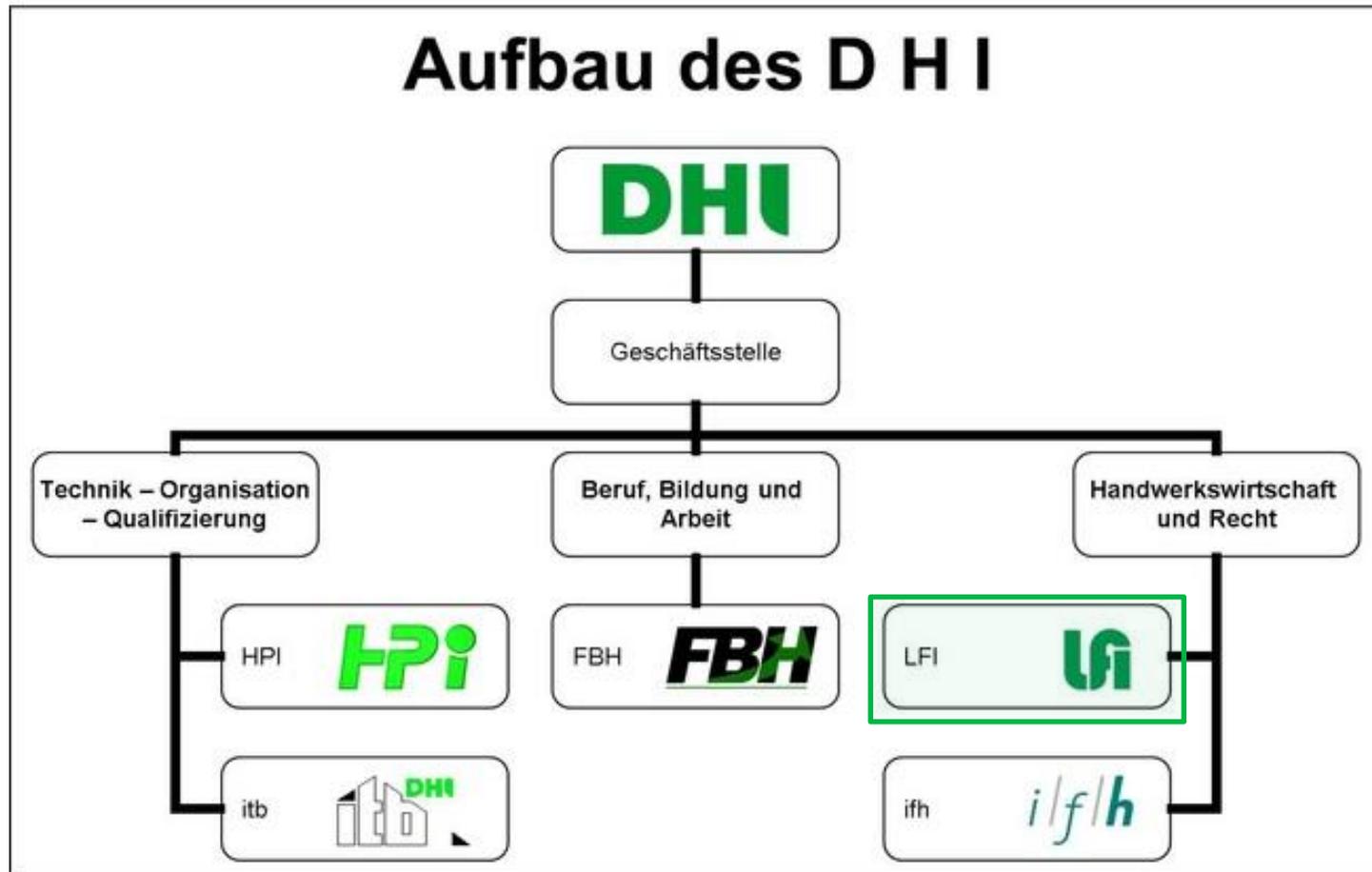
Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



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

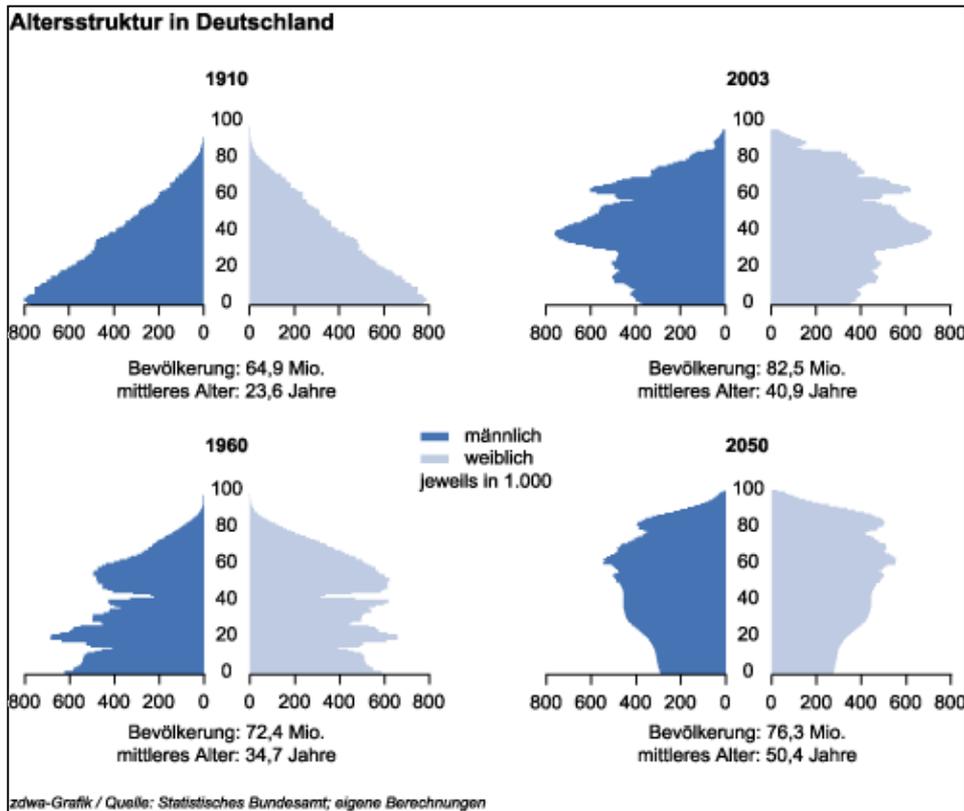
5

Strategie 4: Vertragliche Bindung

6

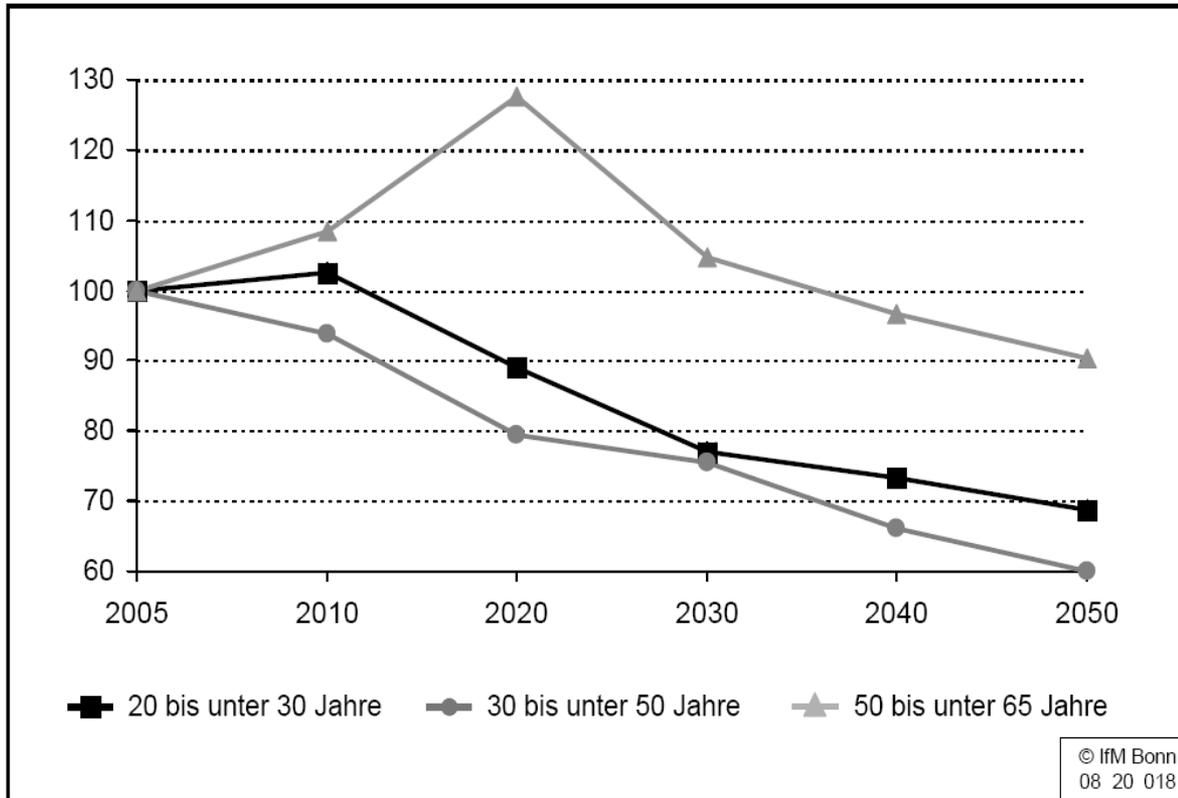
Strategie 5: Systematische Personalentwicklung

# Demografischer Wandel



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

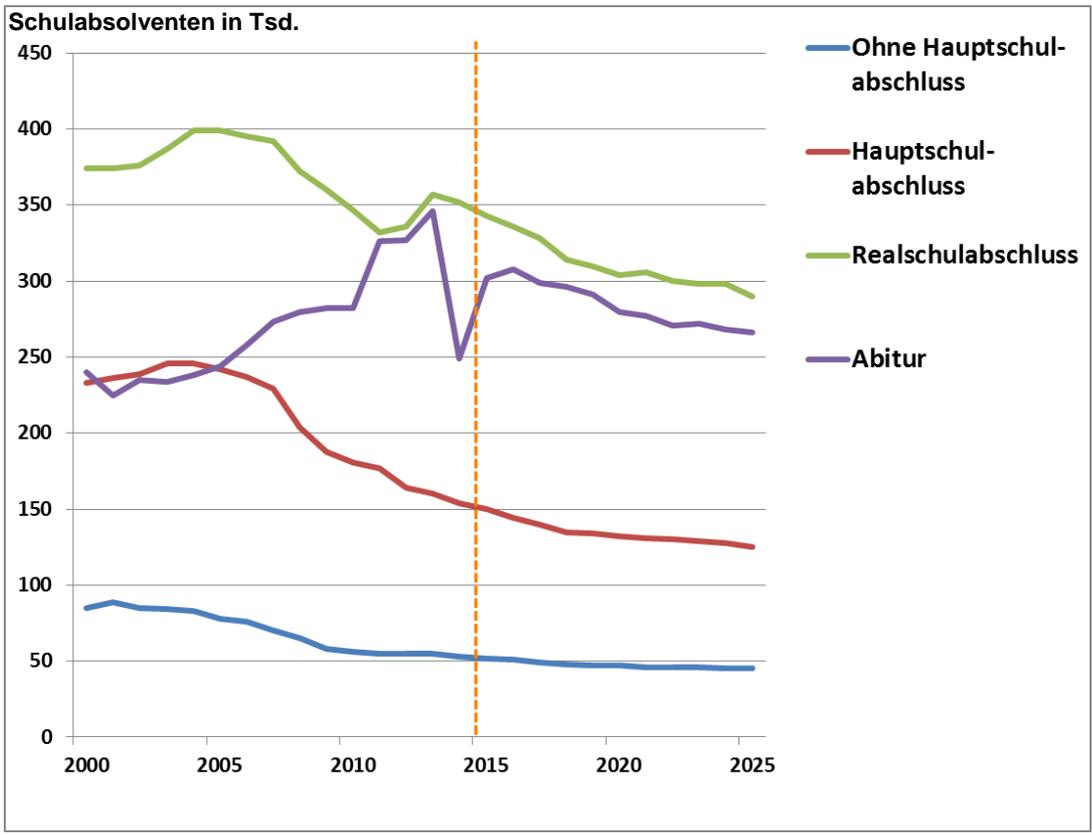
# Veränderung der Altersstruktur der Erwerbspersonen



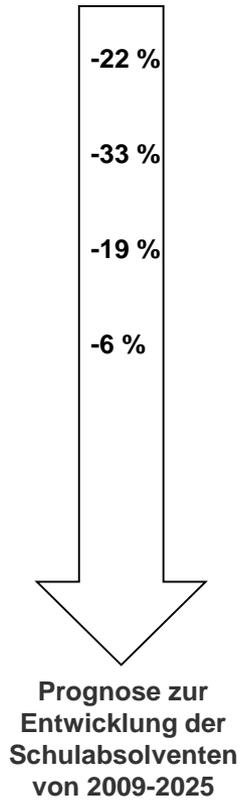
- ❖ Rückläufige Zahl der Erwerbspersonen
- ❖ Wachsender Anteil Älterer

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

# Rückgang der Absolventenzahlen



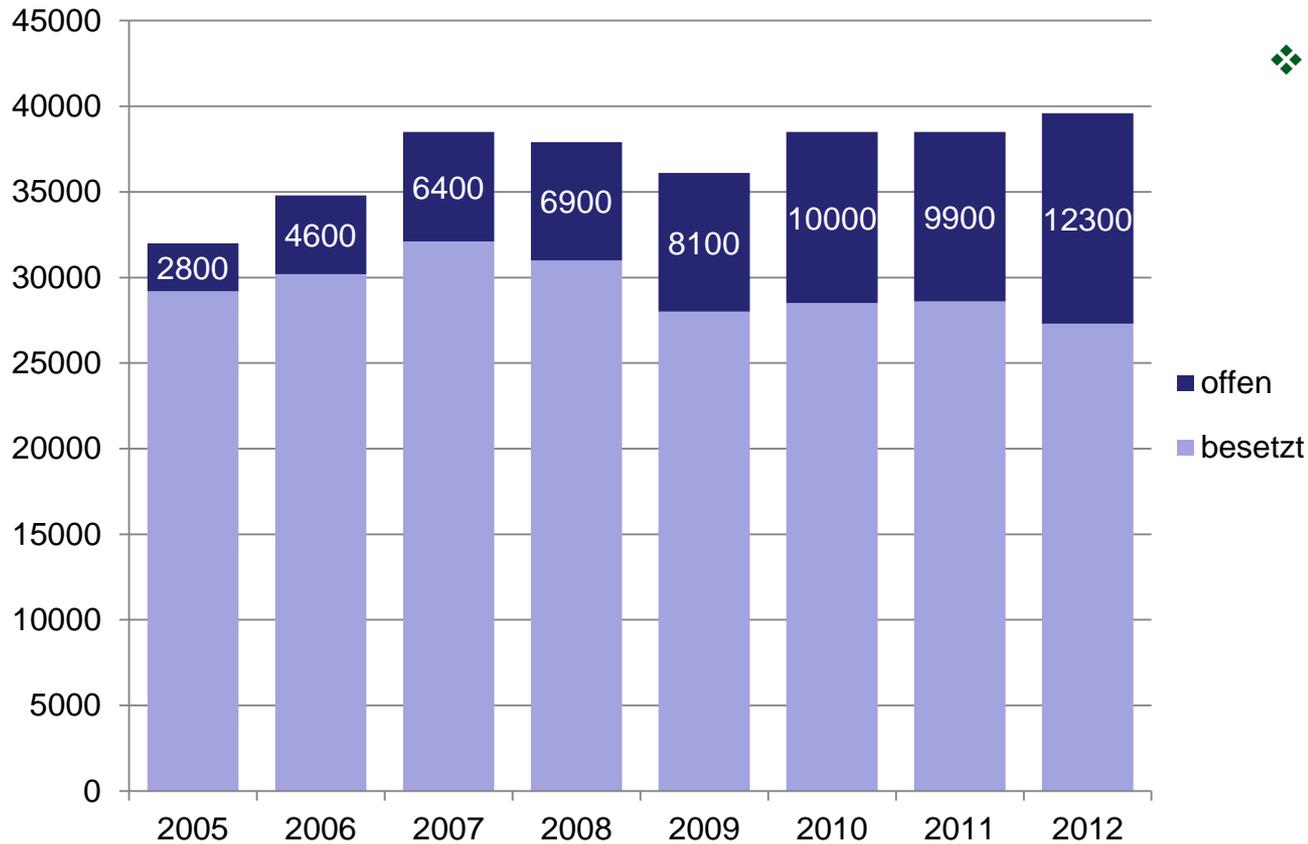
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kultusministerkonferenz (2009), S. 70,72,74,76



**Problem für Handwerksbetriebe:**

**Fachkräftesicherung über die Ausbildung von Lehrlingen gefährdet**

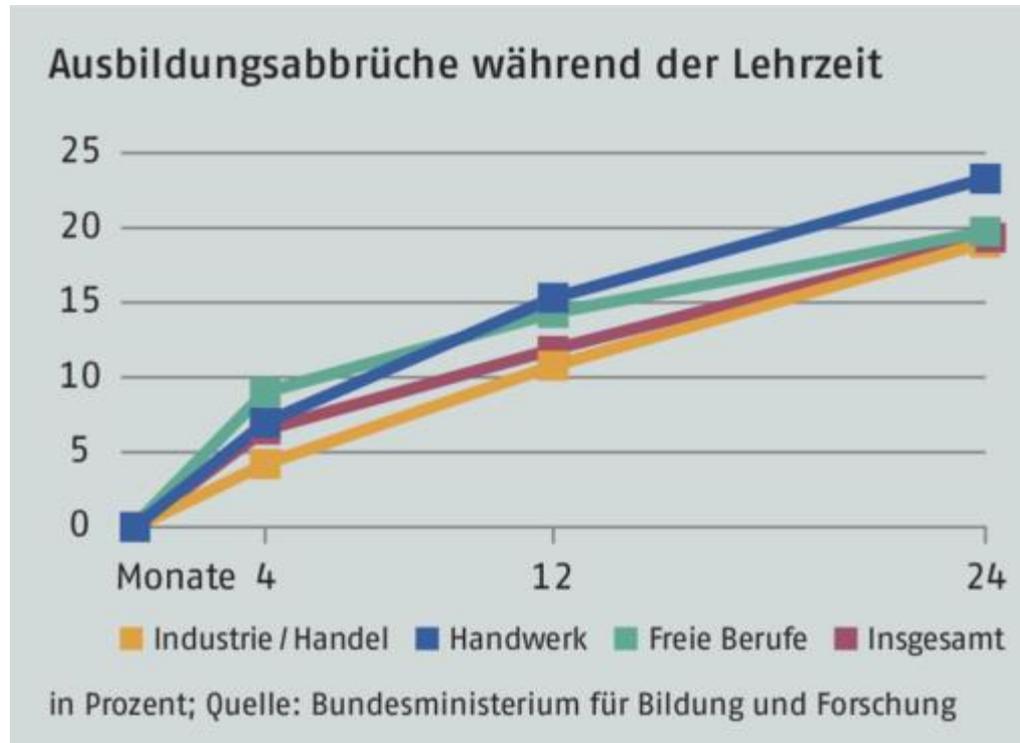
# Offene Ausbildungsplätze



❖ Mehr als ¼ aller Lehrstellen in Bayern unbesetzt

Quelle: Bayerischer Handwerkstag

# Hohe Zahl an Ausbildungsabbrüchen



Das Handwerk weist mit derzeit ca. **31 %** im Vergleich zur Gesamtwirtschaft (ca. 24 %) eine überproportional hohe Abbruchquote in der betrieblichen Ausbildung auf.

Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung (2013), S. 188

# 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

**BMW Karriere** hat einen Link geteilt.  
9. Oktober

+++ Teambuilding zu Ausbildungsbeginn +++

Vor kurzem haben unsere neuen Auszubildenden ihr erstes Teamtraining in der BMW Group absolviert. Mit viel Spaß haben sie ihre Stärken entdeckt und ihr Team kennengelernt. Schaut euch das neue Ausb... [Mehr anzeigen](#)



**Ausbildung bei der BMW Group**

Unsere Auszubildenden des ersten Jahrgangs haben vor kurzem mit ihrer Ausbildung begonnen und ihr erstes Teamtraining in der BMW Group absolviert. Dabei habe...

Gefällt mir · Kommentieren · Teilen 👍 150 💬 3 📄 1

**BMW Karriere**  
2. Oktober · Bearbeitet

+++ Perspektive eines Fertigungsmechanikers +++

Wir haben für euch Stefan, einen Fertigungsmechaniker, interviewt. Er erzählt von seinem spannenden Werdegang vom Auszubildenden zum Meister. Seid ihr neugierig geworden, dann lest weiter:

1... [Mehr anzeigen](#)



Gefällt mir · Kommentieren · Teilen 👍 139 💬 8

# 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

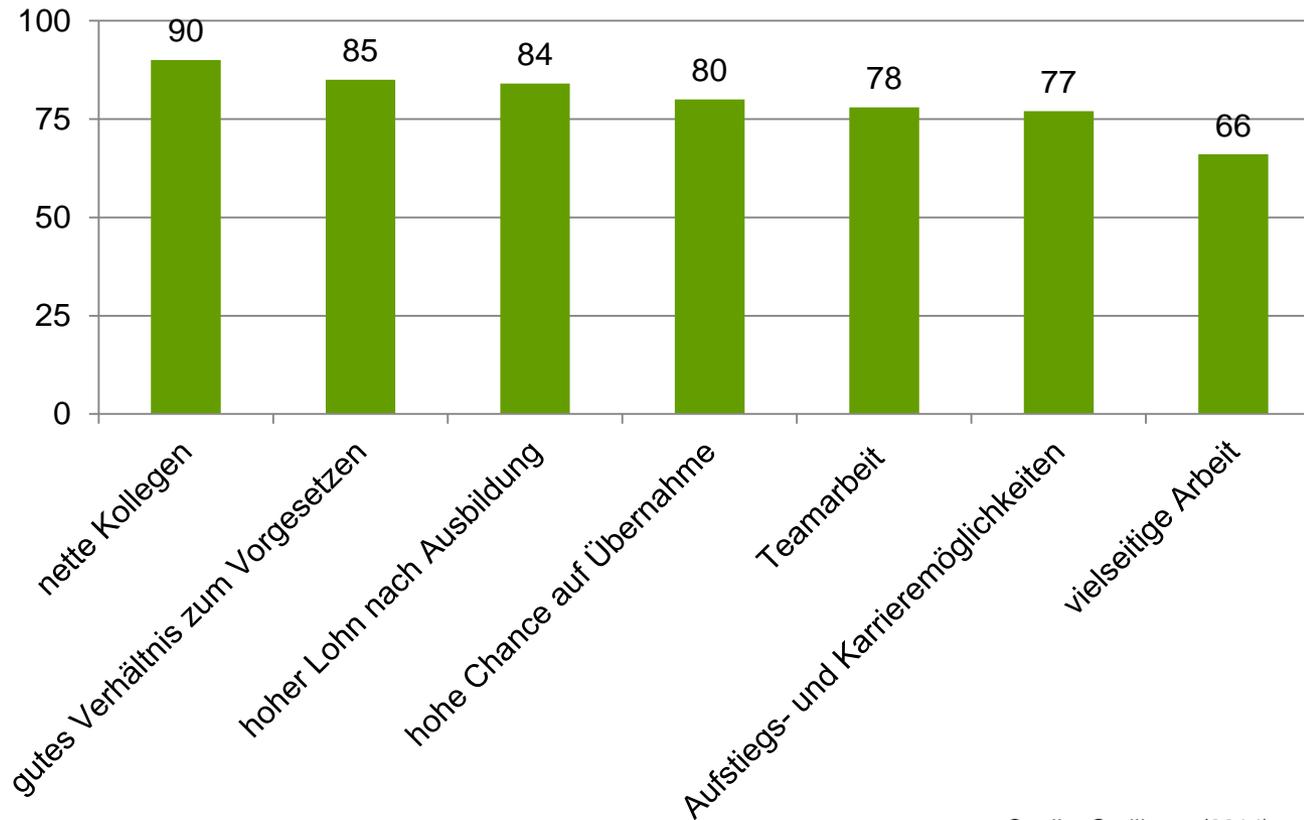
# Motive für Berufswahl

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.

# Kriterien für die Wahl des Ausbildungsbetriebes

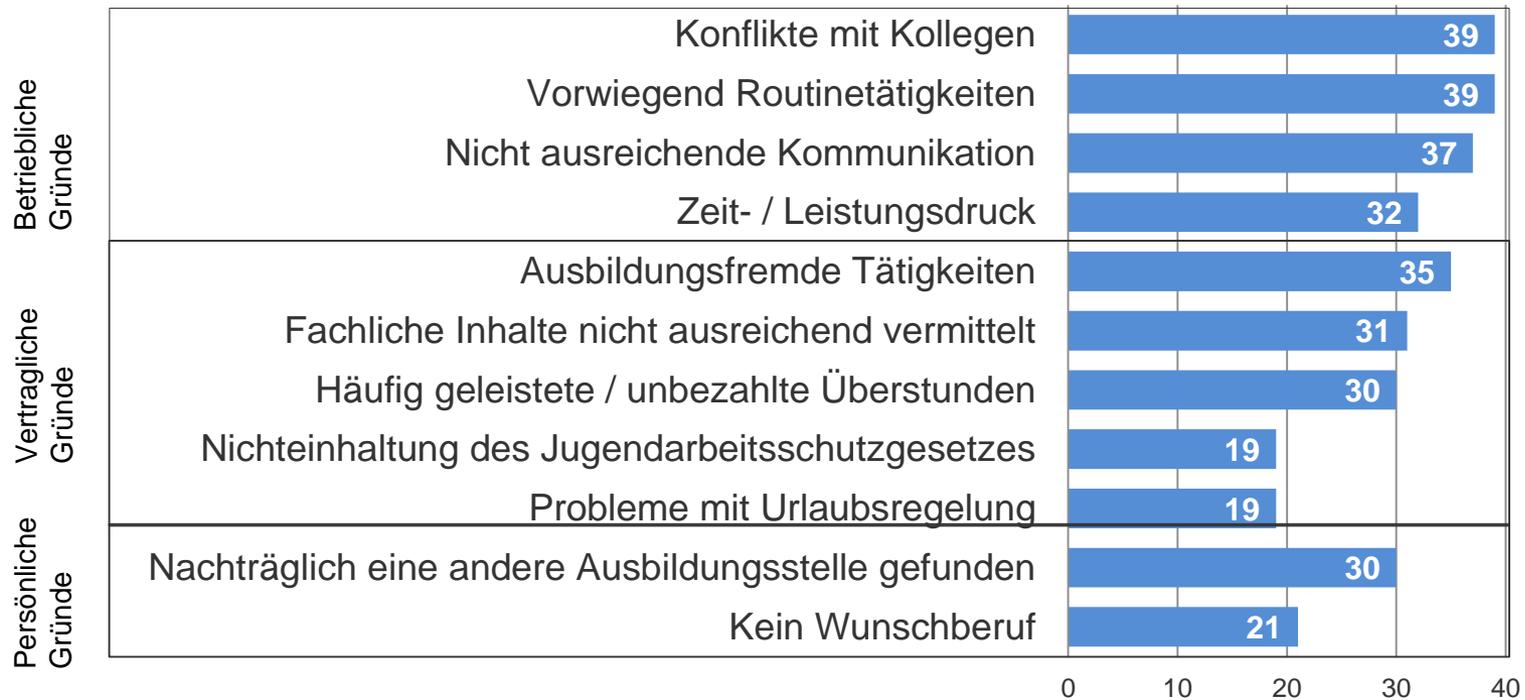
(Häufigkeitsauswertung bei N = 900 Schülern)  
(Angaben in %)



Quelle: Greilinger (2014), unveröffentlicht

# Gründe für den Ausbildungsabbruch

**Auszubildende (n = 560), Angaben in %**

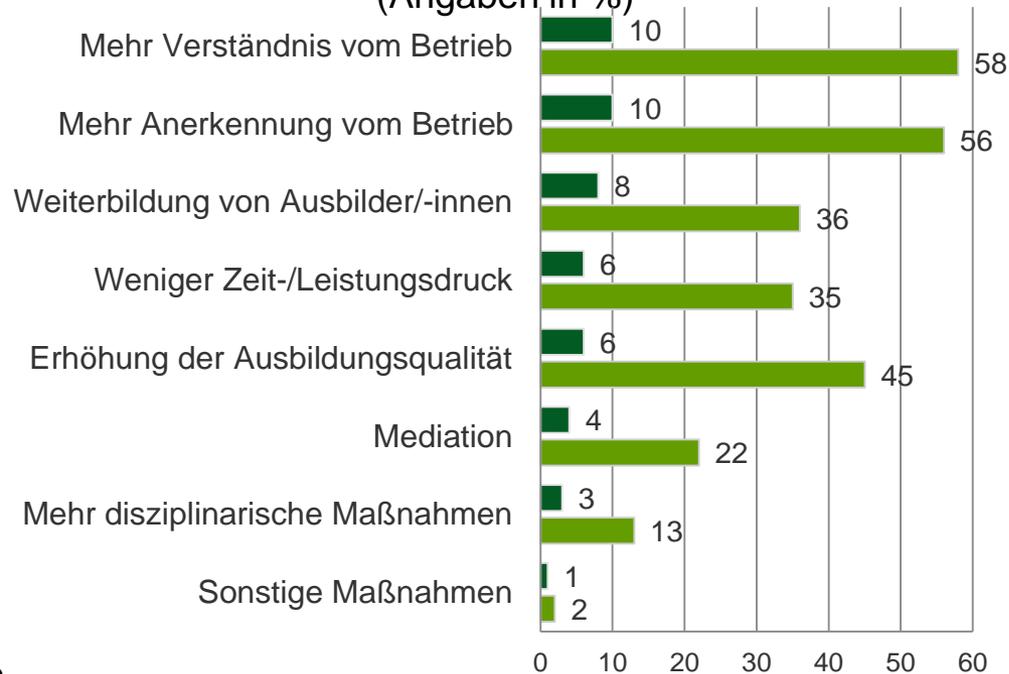


Quelle: Greilinger (2013): Analyse der Ursachen von Ausbildungsabbrüchen in Handwerksbetrieben, S. 57 ff.

# Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen

## Maßnahmen gegen den Ausbildungsabbruch: (Mehrfachnennungen möglich)

(Häufigkeitsauswertung bei N = 560 Auszubildenden)  
(Angaben in %)



■ Maßnahme ergriffen  
■ Maßnahme gewünscht

Quelle: Greilinger (2013)

# Agenda

1

Problemstellung: Fachkräftelücke

2

Strategie 1: Ausbildung eigener Nachwuchskräfte

3

Strategie 2: Aktivierung vorhandener Potenziale

4

Strategie 3: Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität

5

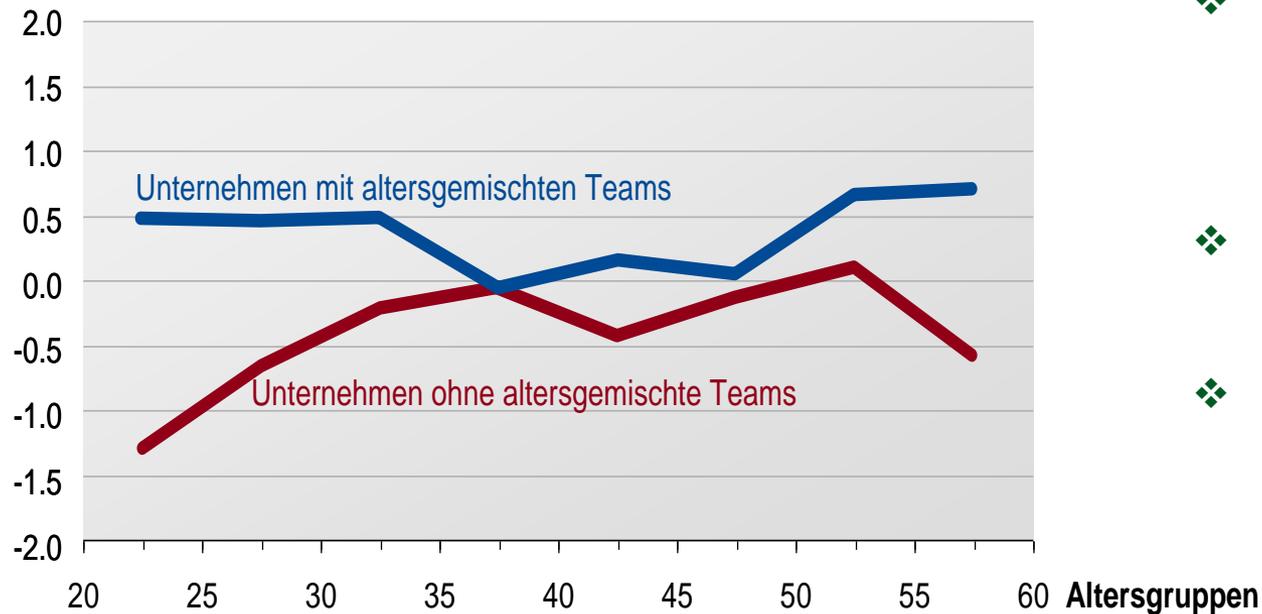
Strategie 4: Vertragliche Bindung

6

Strategie 5: Systematische Personalentwicklung

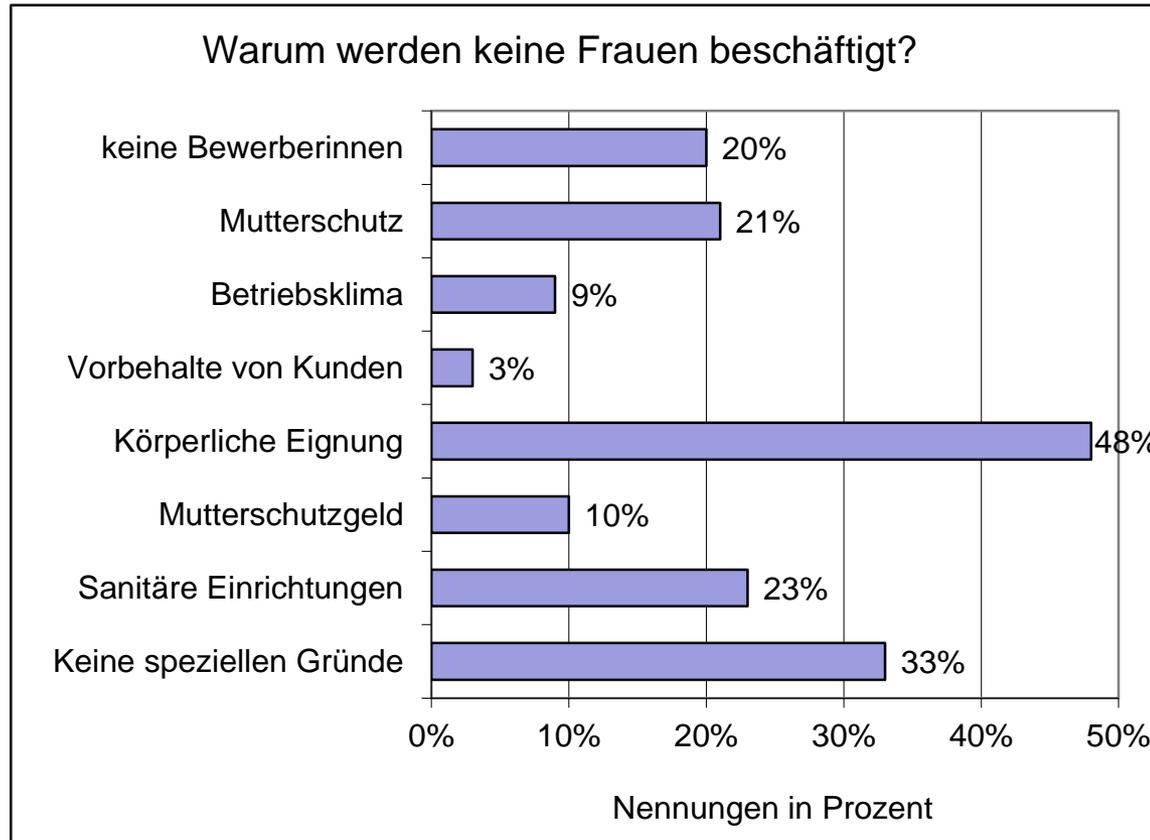
# Generation 50plus

Einfluss auf die Produktivität



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

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

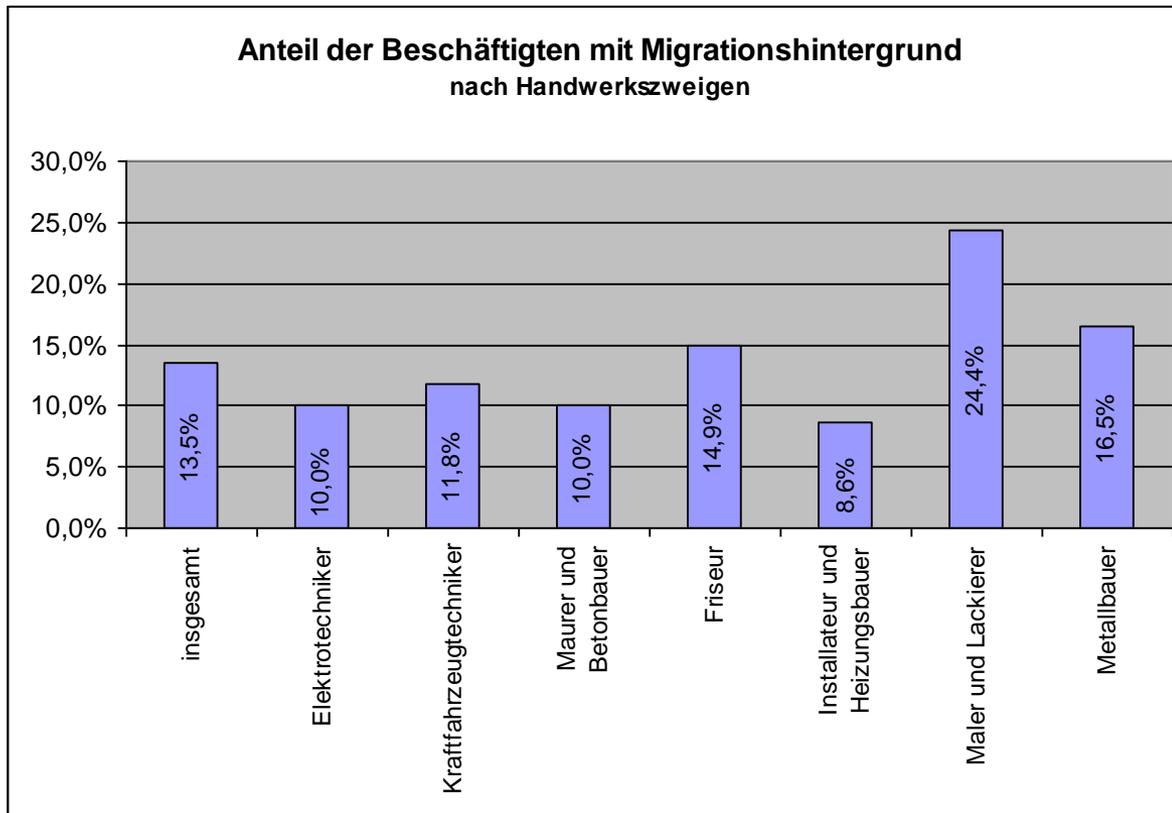


- ❖ Arbeitsorganisation
- ❖ Familienfreundlichkeit
- ❖ Gezielte Ansprache

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



# Migranten



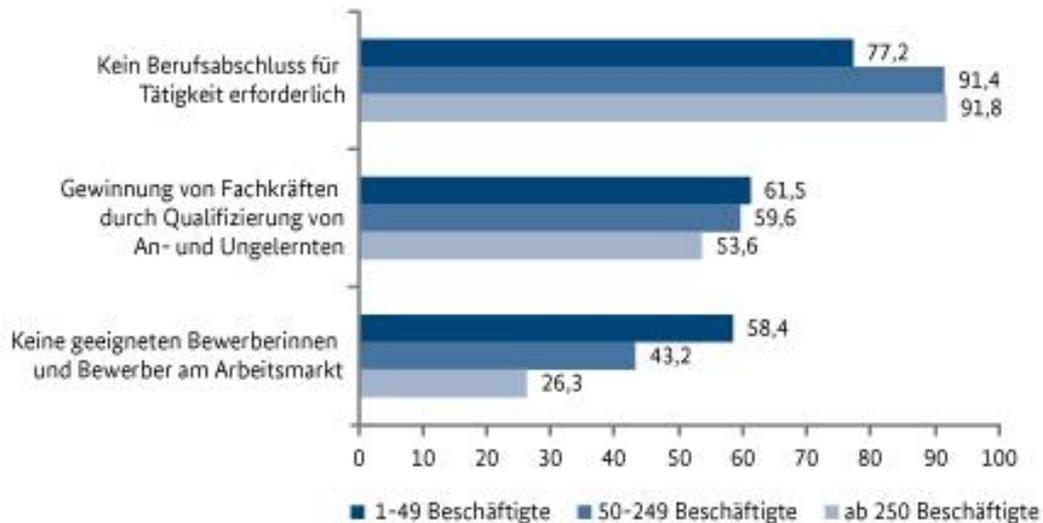
- ❖ Aus- und Weiterbildung
- ❖ Anpassung der Unternehmenskultur
- ❖ Gezielte Ansprache



# 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

---

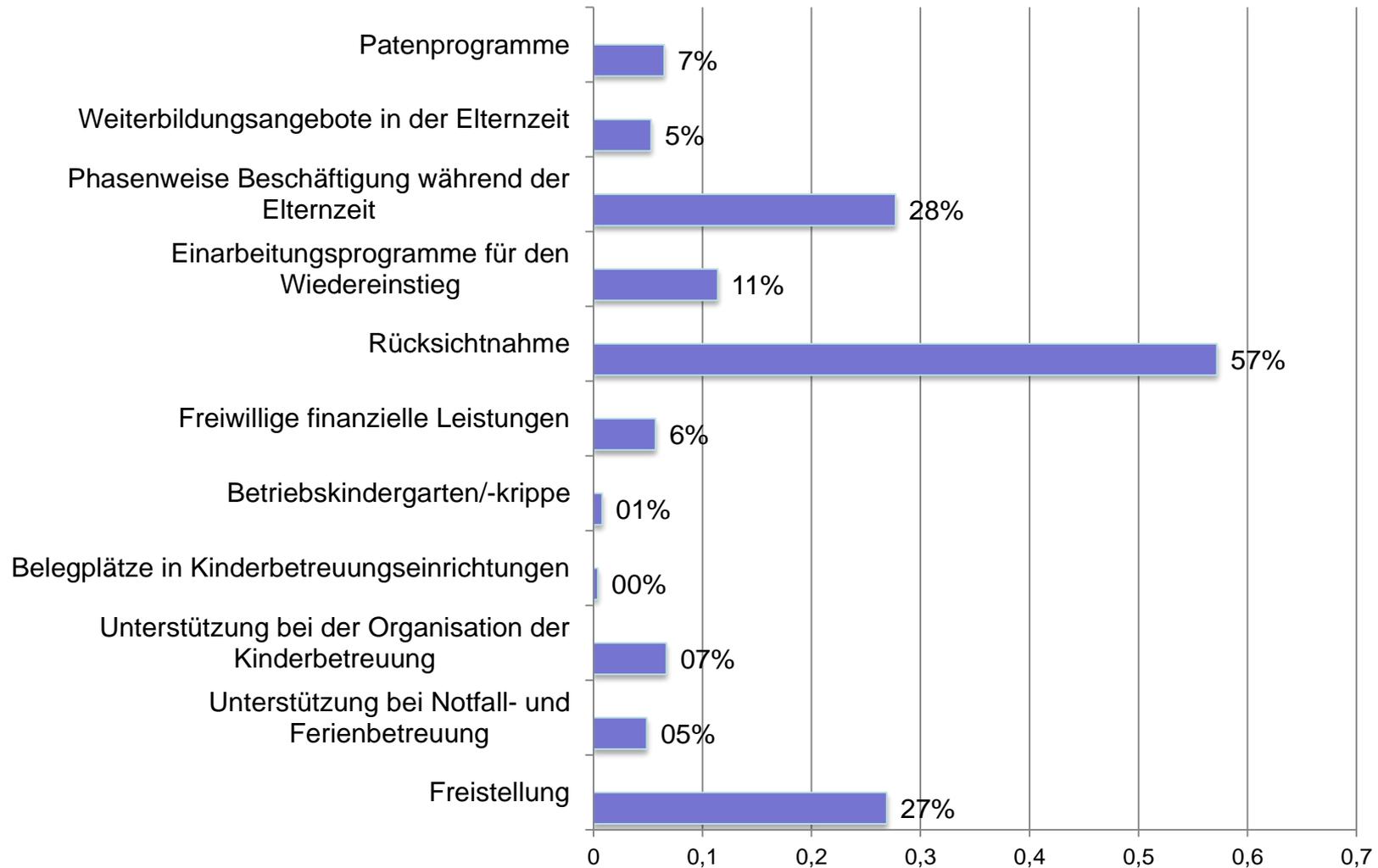
- ❖ Übertarifliches Gehalt
- ❖ Prämien, Provisionen, Gratifikationen
- ❖ Finanz- und/oder Erfolgsbeteiligung
- ❖ Zuschüsse (Fahrkosten, Kinderbetreuung, Sport ...)
- ❖ Mitarbeiterereinkauf
- ❖ Ersatz von Aus- und Weiterbildungskosten
- ❖ Betriebliche Altersversorgung (Direktversicherung)
- ❖ Betrieblicher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

# 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

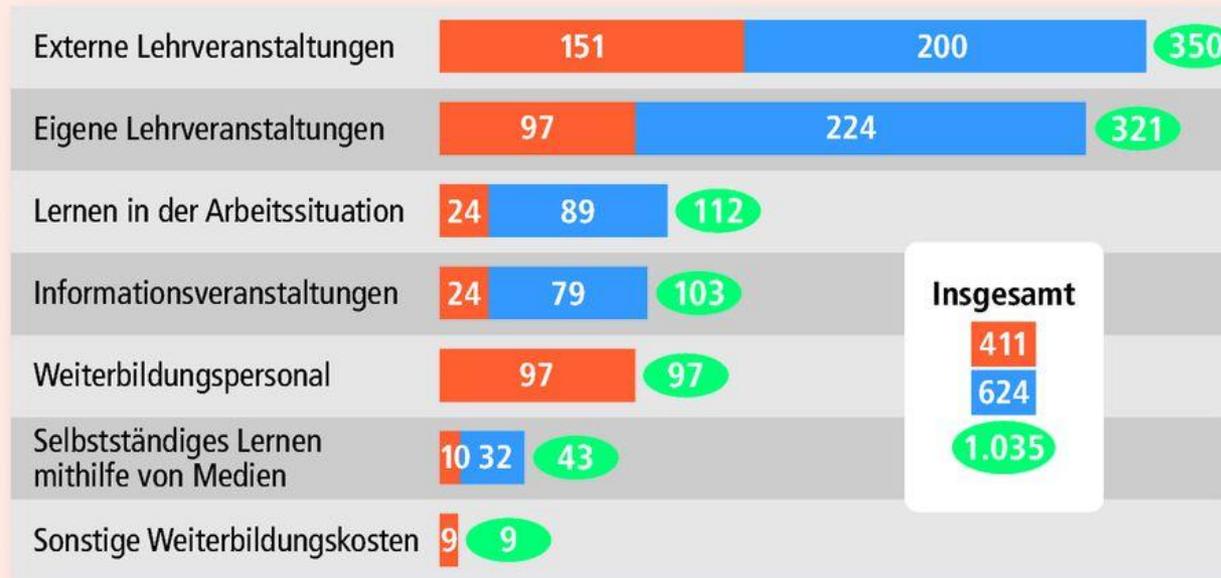
Quelle: IW-Weiterbildungserhebung 2011

## Kosten der Weiterbildung

### Was betriebliche Weiterbildung kostet

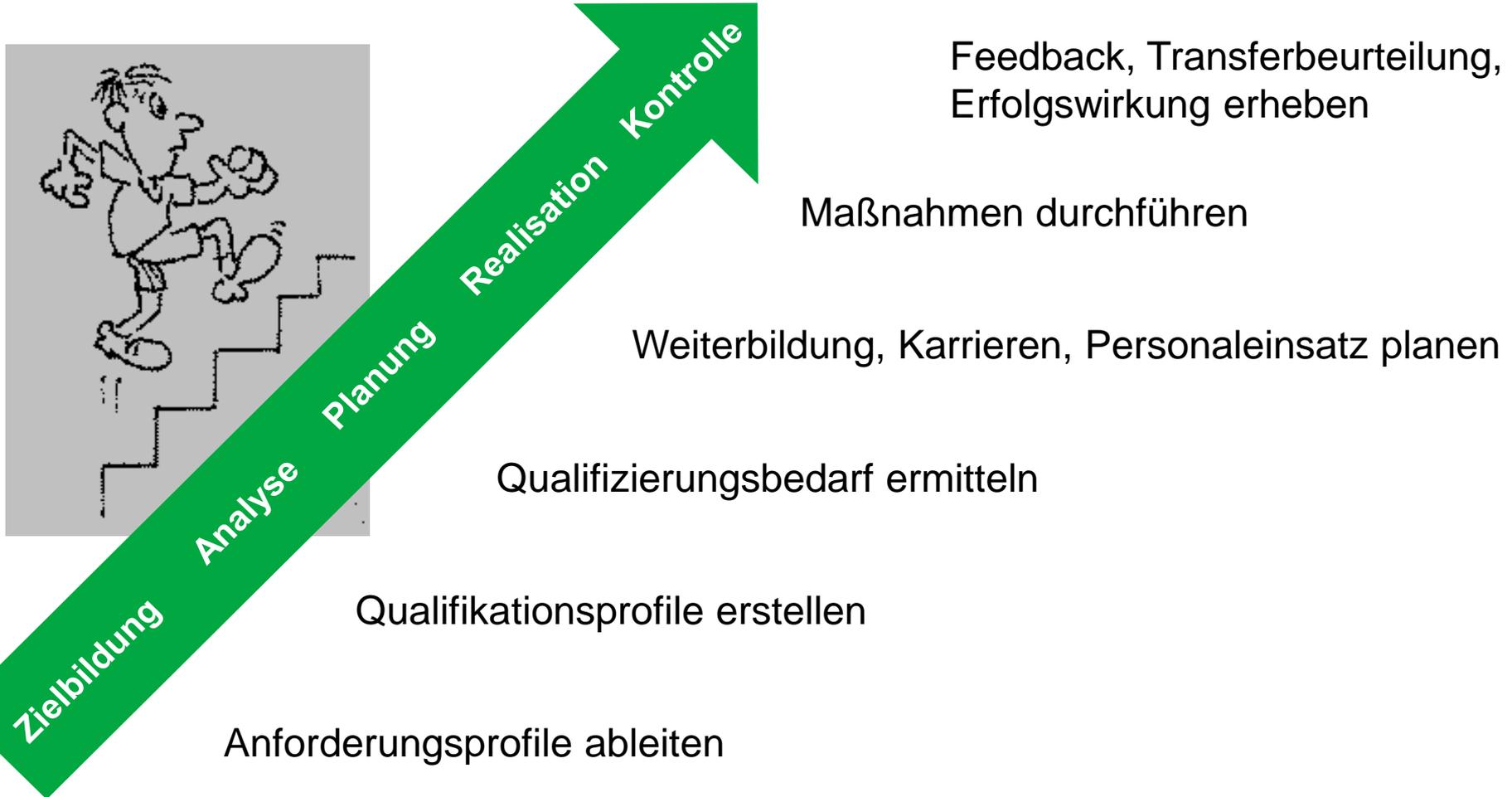
Kosten je Mitarbeiter im Jahr 2010, hochgerechnet auf alle Unternehmen in Deutschland, in Euro

■ 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



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Dr. Markus Glasl**

**Ludwig-Fröhler-Institut**

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer