

# Fachkräftesicherung durch mitarbeiterorientierte Personalpolitik

8. Mai 2018, Handwerkskammer Ulm



# 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

# Symptom 1: Personalengpässe

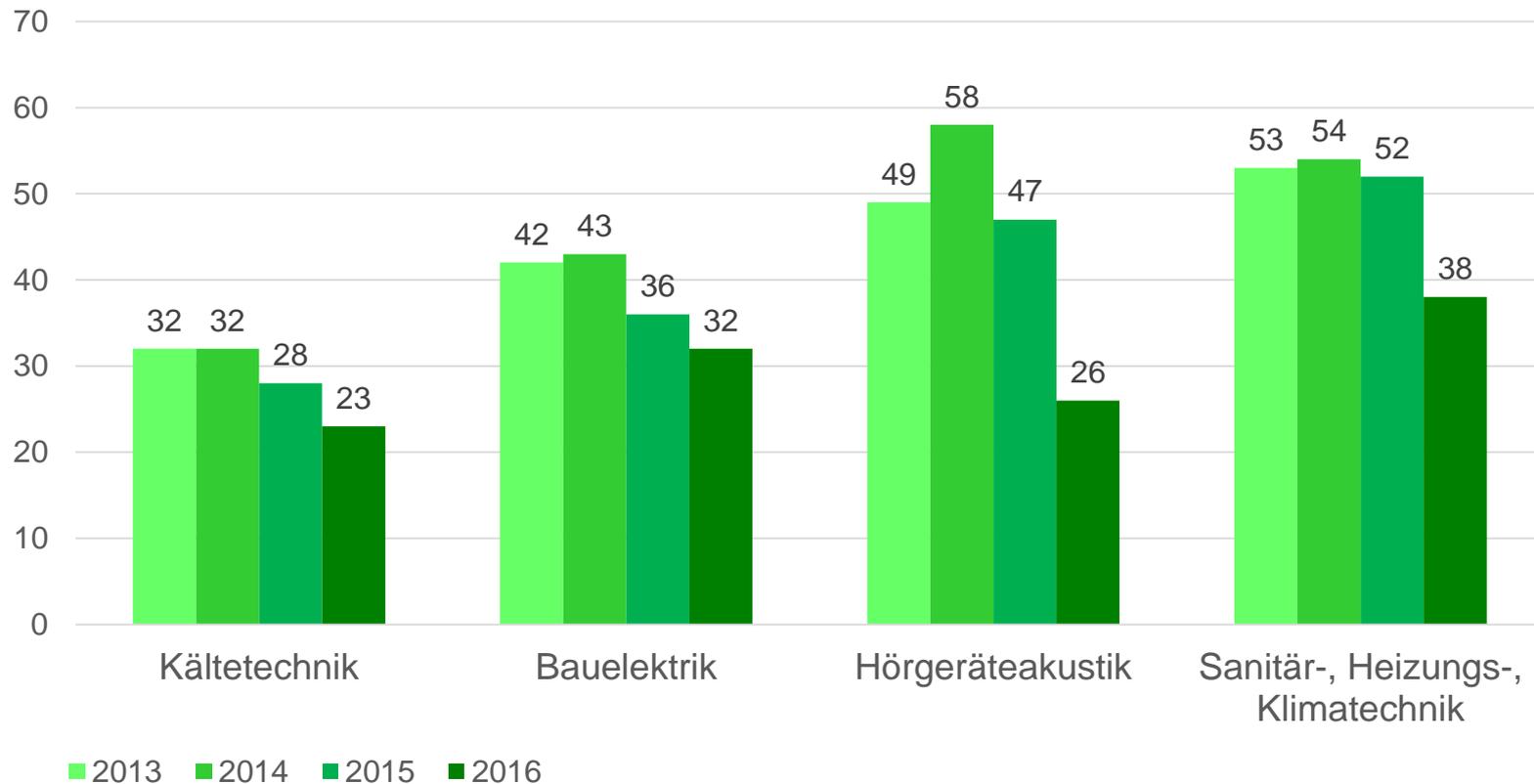
## Top 10 der Engpassberufe (abgeschlossene Berufsausbildung)

- 1 Hörgeräteakustik
- 2 Kältetechnik
- 3 Altenpflege
- 4 Triebfahrzeugführung Eisenbahn
- 5 Bauelektrik
- 6 Mechatronik
- 7 Brandschutz
- 8 Sanitär, Heizung, Klimatechnik
- 9 Elektrische Betriebstechnik
- 10 Luftverkehrs, Schiff- Fahrzeugelektronik

Quelle: Deutsche Handwerkszeitung, <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/die-berufe-mit-den-groessten-engpaessen/150/3099/244534>

# Symptom 2: Bewerbermangel

## Arbeitslose je 100 gemeldeter offener Stellen

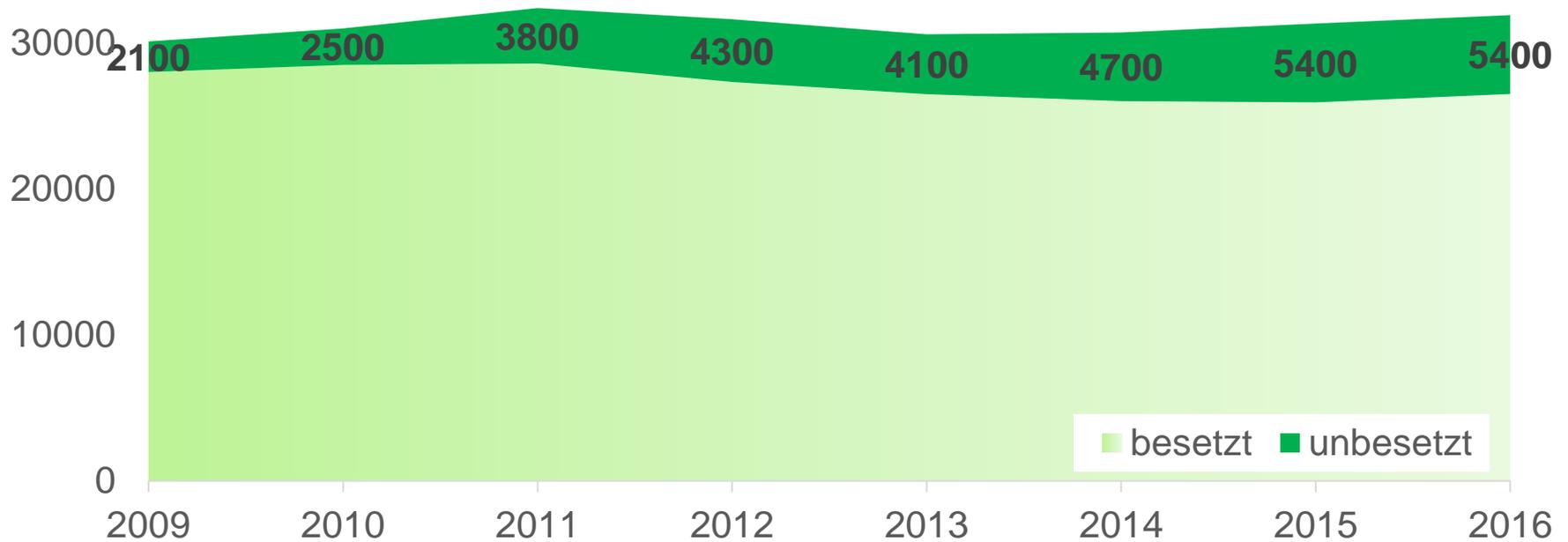


Quelle: Institut der Deutschen Wirtschaft, diverse Publikationen

# Symptom 3: Nachwuchsmangel

## Wachsende Zahl unbesetzter Lehrstellen in Bayern

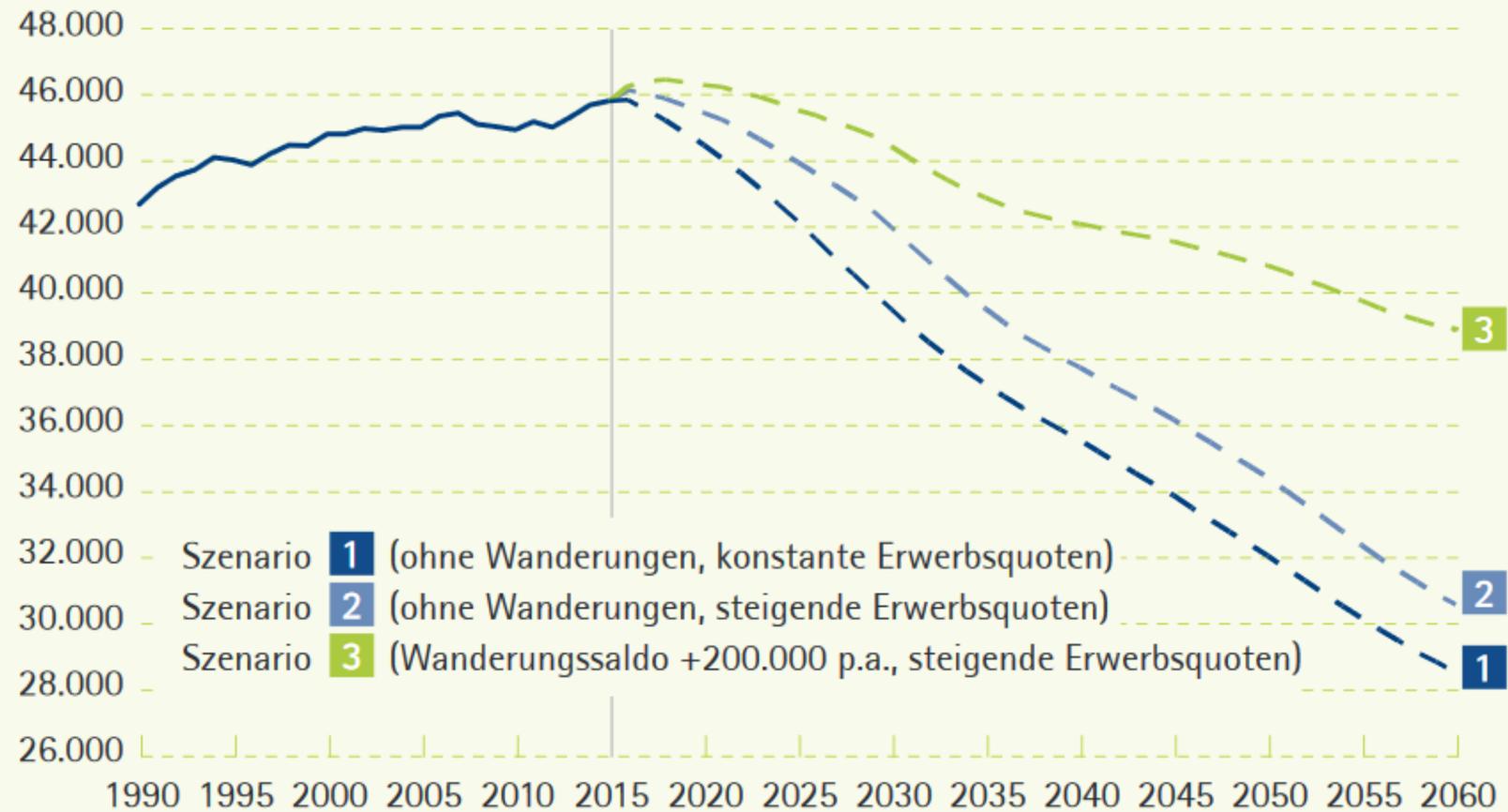
Lehrstellen



Quelle: Bayerischer Handwerkstag

# Ursache 1: Erwerbspersonenpotenzial

Szenarien mit unterschiedlichen Annahmen, jeweils Jahresdurchschnitte, in 1.000 Personen (Basisjahr 2015)



## Ursache 2: Abwanderung der Fachkräfte

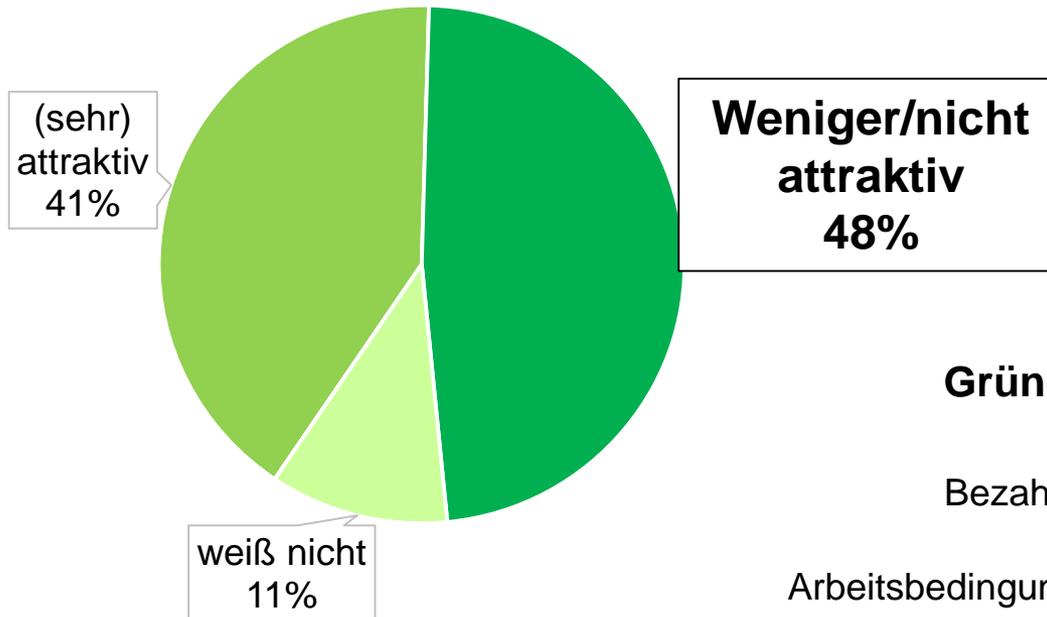
### In welchen Wirtschaftsbereichen sind die im Handwerk ausgebildeten Fachkräfte tätig?

Jahr	Handwerk	Industrie	Handel	Öffentlicher Dienst	Sonstige Dienstleistungen, andere
2006	34,5	24,9	12,9	13,6	14,1
1999	50,1	18,4	9,5	13,3	8,7
1992	50,2	21,9	8,5	12,7	6,8
1986	46,8	21,2	8,5	13,9	9,6
1979	44,8	24,6	8,3		22,3

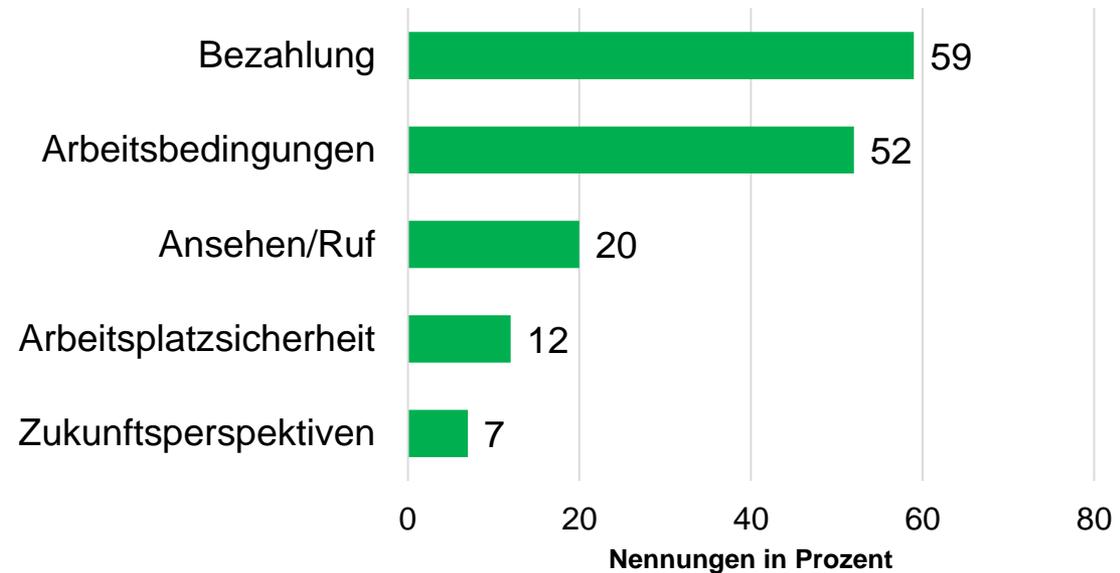
**Lesebeispiel:** Im Jahr 2006 waren von 100 im Handwerk ausgebildeten Fachkräften noch 34,5 % im Handwerk tätig

Quelle: Haverkamp et al. (2009): Humankapitalbildung und Beschäftigungsperspektiven im Handwerk

# Ursache 3: Arbeitgeberattraktivität des Handwerks

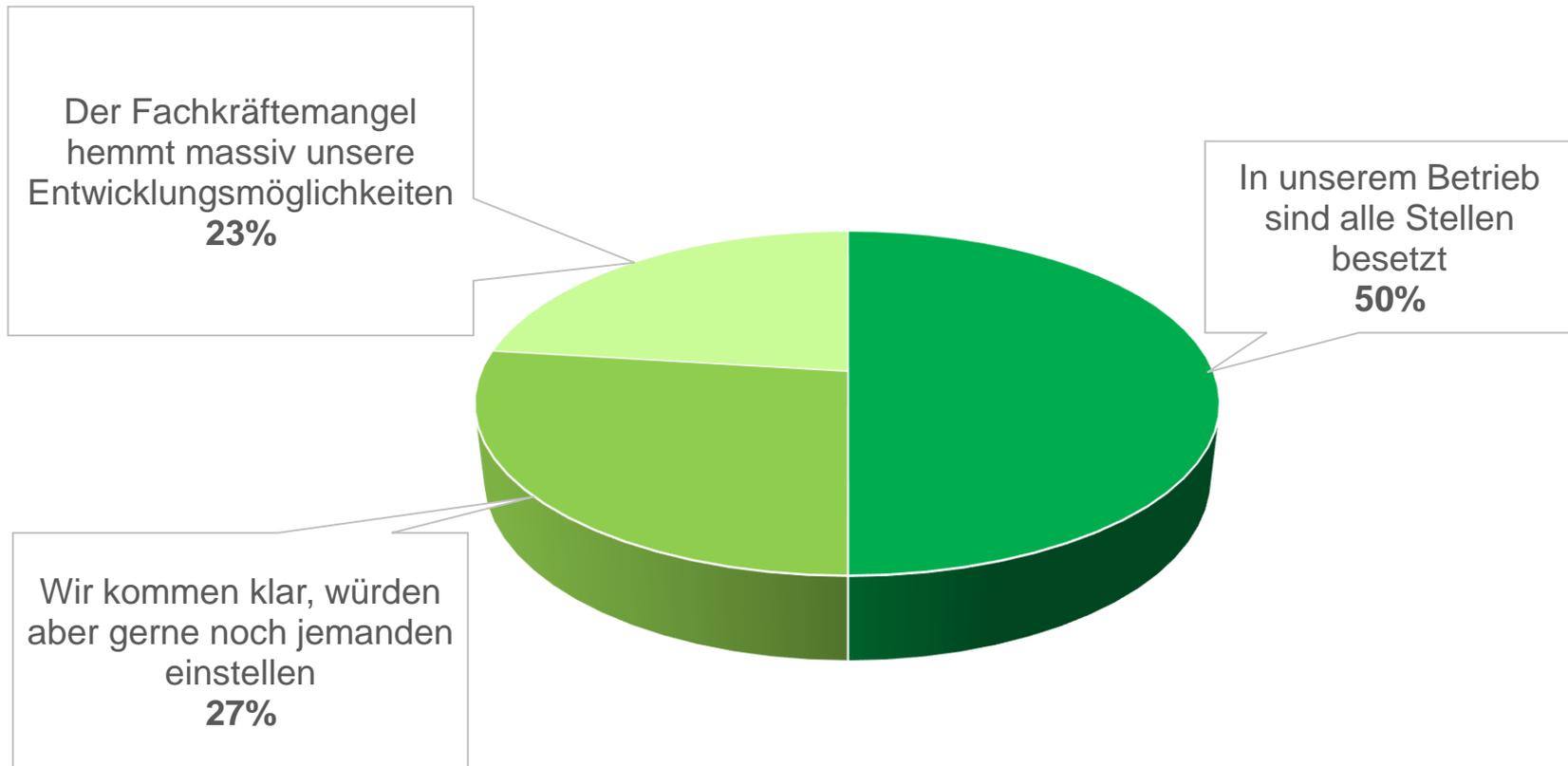


## Gründe für die geringe Attraktivität



Quelle: ZDH (2015): Image des Handwerks 2015, Tabellenband Jugendliche

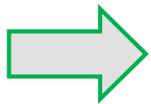
# Folge: Fachkräftemangel bremst Entwicklung



Quelle: Mitgliederbefragungen der Handwerkskammer für München und Oberbayern (November 2016)

# Zwischenfazit

- ❖ Rückläufiges Erwerbskräftepotenzial verschärft den Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte
- ❖ Engpässe gibt es vor allem in wenig attraktiven Branchen und Betrieben
- ❖ Kleine und mittlere Unternehmen haben Nachteile



**Nicht mehr die Arbeitskräfte sind die Bewerber, sondern die Unternehmen**

# 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)
- ❖ Ausbildungsmessen
- ❖ Betriebsbesichtigungen
- ❖ Betriebspraktika
- ❖ Internet und Social Media

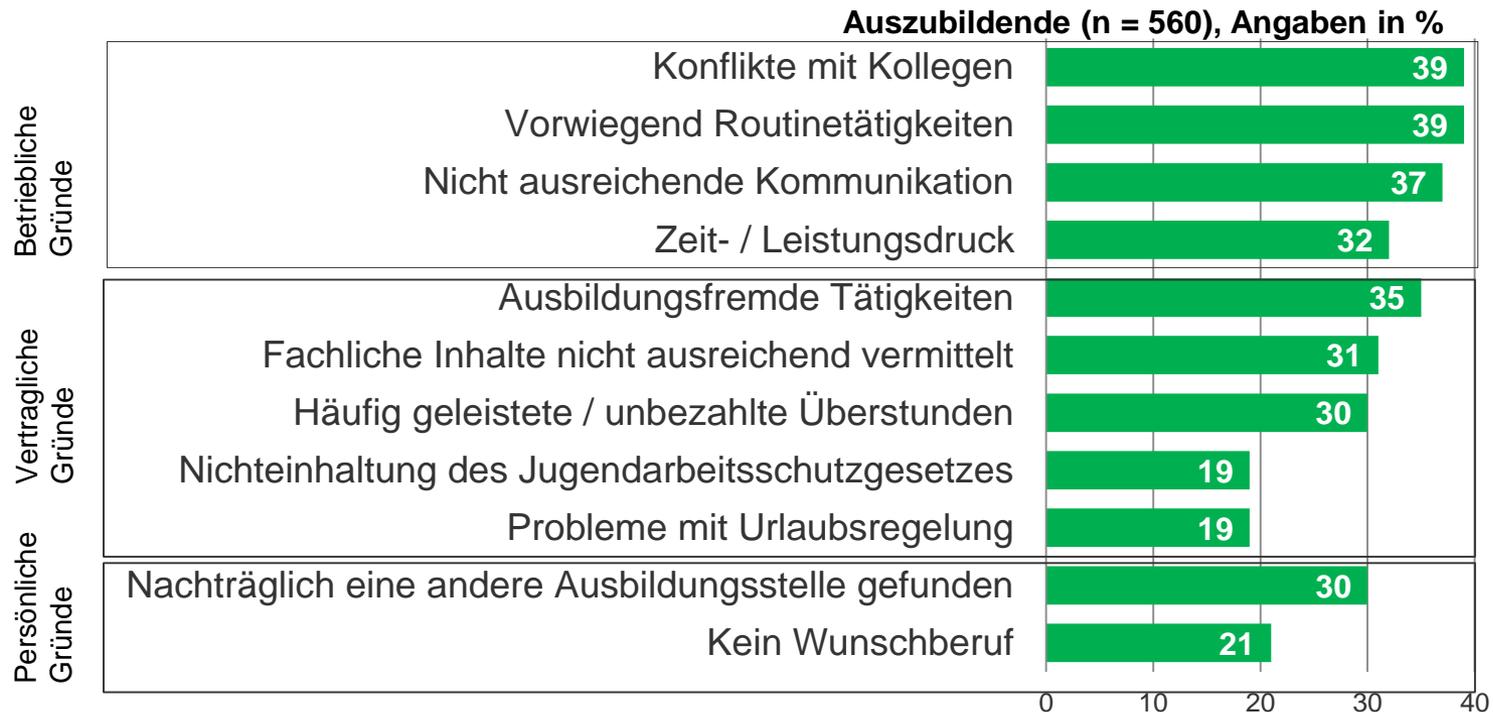


# Empirische Befunde

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

# Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen

## Ursachen von Ausbildungsabbrüchen



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

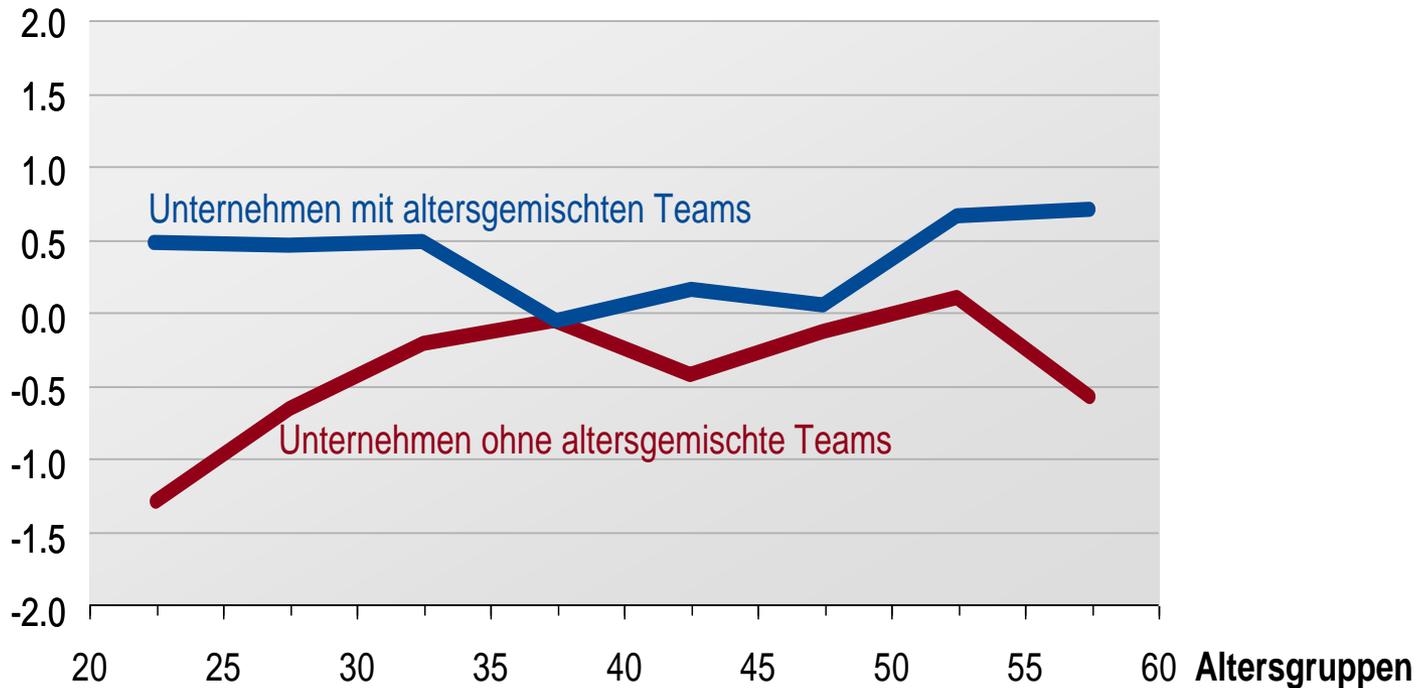
Strategie 4: Vertragliche Bindung

6

Strategie 5: Systematische Personalentwicklung

# Generation 50plus

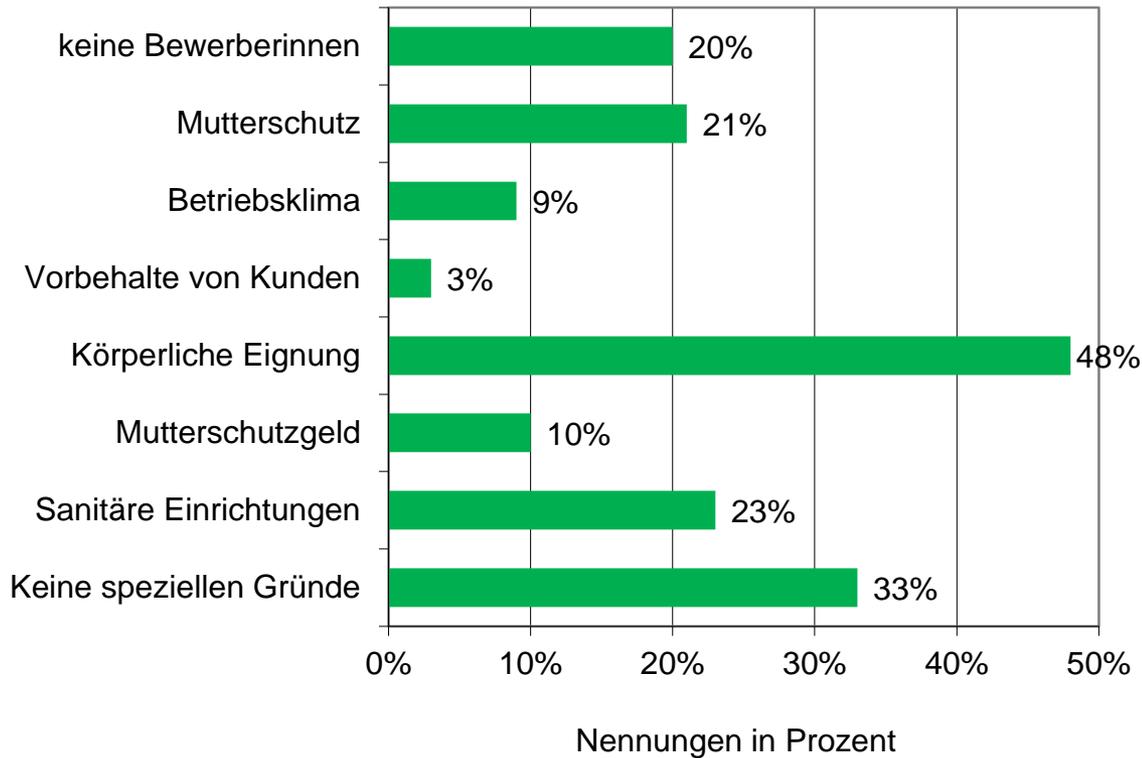
## Einfluss auf die Produktivität



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

# Frauen

## Warum werden keine Frauen beschäftigt?



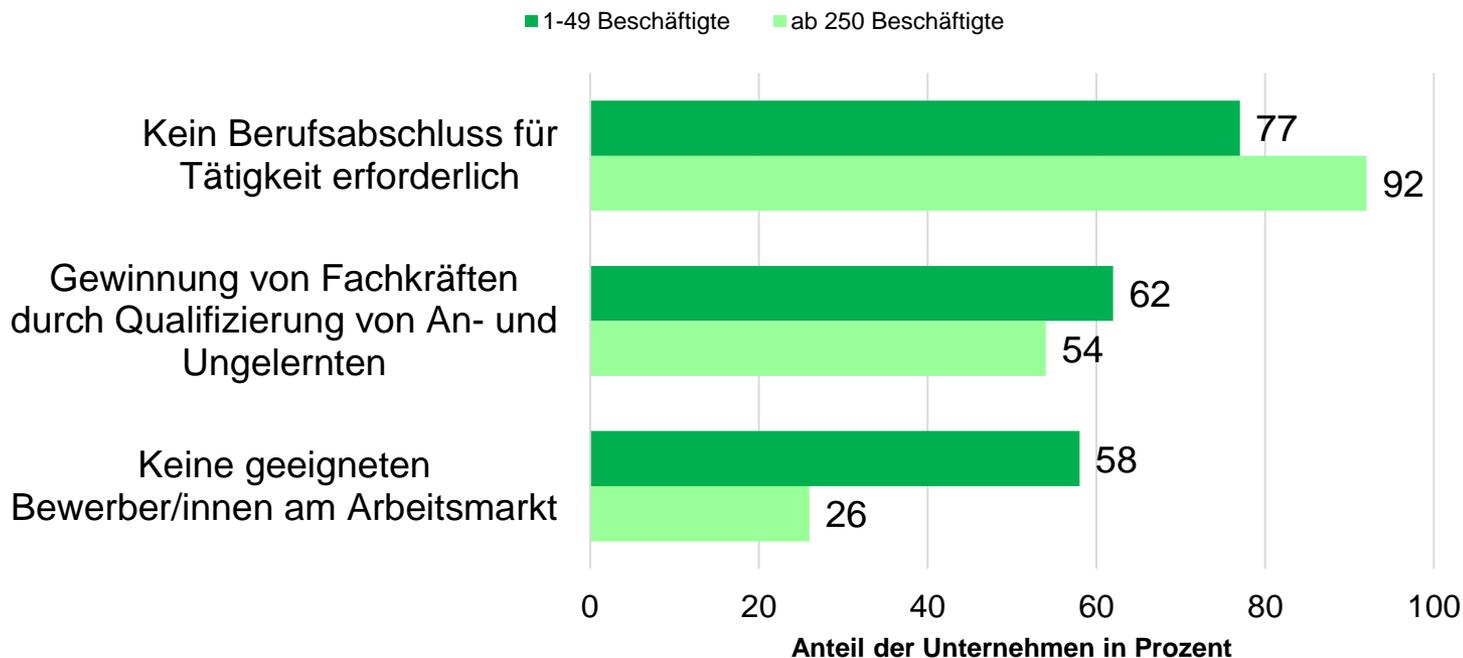
Quelle: Glasl (2003), Beschäftigungssituation von Frauen im Handwerk, S. 20.

# Flüchtlinge

Potenzialfaktoren	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Berufswahlmotive passen zum Handwerk</li> <li>■ Kenntnis und gutes Bild vom Handwerk</li> <li>■ Interesse an Handwerksberufen</li> <li>■ Körperliche Leistungsbereitschaft</li> <li>■ Akzeptanz des schmutzigen Arbeitsumfeldes</li> <li>■ Bereitschaft in Ausbildung zu „investieren“</li> <li>■ Formbarkeit der Jugendlichen</li> <li>■ Bleibeabsicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausbildungsreife Sprachkenntnisse</li> <li>■ Konzentrationsfähigkeit</li> <li>■ Ausdauer/Arbeitszeit</li> <li>■ Disziplin/Pünktlichkeit</li> <li>■ Wählerisch/präzise Berufswünsche</li> <li>■ Durchhaltevermögen (Ausbildungsabbruch)</li> </ul> <div data-bbox="1360 958 1831 1286" style="background-color: #00a0e3; color: white; padding: 10px; margin-top: 20px;"> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">WWW.HANDWERK.DE</p> <p style="font-size: 1.2em; font-weight: bold; margin: 5px 0;">Bei uns zählt nicht, wo man herkommt. Sondern wo man hinwill.</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;"><b>DAS HANDWERK</b> DIE WIRTSCHAFTSMACHT VON NEBENAN</p> </div>

# An- und Ungelernte

## Gründe für die Einstellung von An- und Ungelernten



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

# 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

# Etablierung einer Arbeitgebermarke

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



# 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)

# Flexibilisierung der Arbeitszeiten

- ❖ Gleitzeit
- ❖ Arbeitszeitkonto
- ❖ Versetzte Arbeitszeiten
- ❖ Jahresarbeitszeit
- ❖ Funktionszeit
- ❖ Vertrauensarbeitszeit
- ❖ Schicht- und Nachtarbeit
- ❖ Teilzeit
- ❖ Homeoffice
- ❖ Rufbereitschaft
- ❖ Zeitwertkonten
- ❖ Sabbatical

Weitere Informationen: <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/>

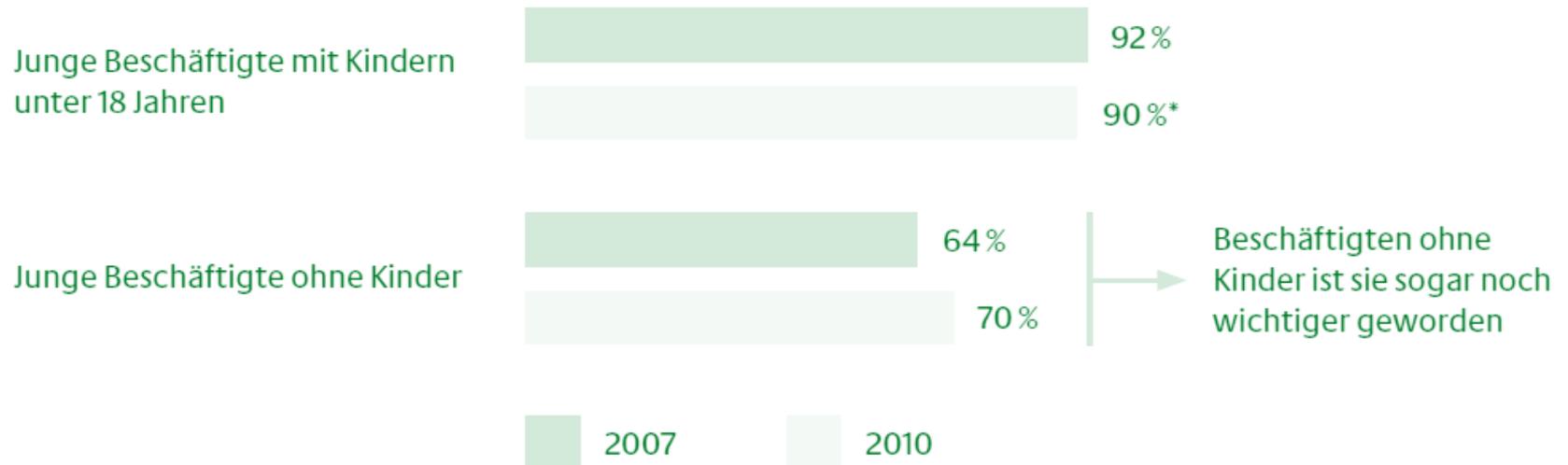
**Wir  
checken  
das.**

**Arbeitszeit  
klug gestalten.**

Die neutrale und unabhängige Wissens- und  
Infoplattform für eine dauerhaft erfolgreiche  
und gemeinsame Arbeitszeitgestaltung

# Work-Life Balance und Arbeitgeberwahl

**„Bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers spielt für mich die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine wichtigere oder ebenso wichtige Rolle wie das Gehalt.“**



Quelle: <http://www.bmfsfj.de>

# Emotionale Bindung

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

# 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

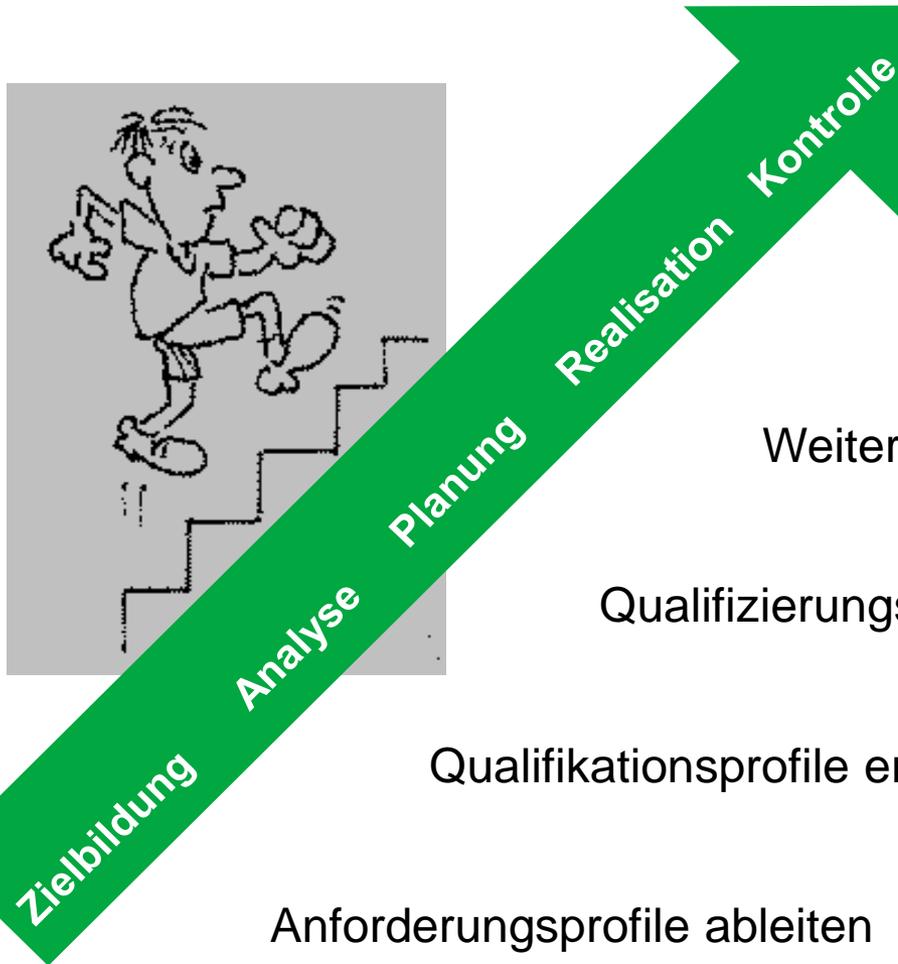
5

Strategie 4: Vertragliche Bindung

6

Strategie 5: Systematische Personalentwicklung

# Phasen der Personalentwicklung



Anforderungsprofile ableiten

Qualifikationsprofile erstellen

Qualifizierungsbedarf ermitteln

Weiterbildung, Karrieren, Personaleinsatz planen

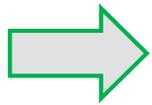
Maßnahmen durchführen

Feedback, Transferbeurteilung,  
Erfolgswirkung erheben

# Ziele der Personalentwicklung

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

# Fazit: Der Kampf um den Nachwuchs hat begonnen



**Seien sie bei den Ersten!**

# Handlungsleitlinien

- ❖ Suchen Sie das Gespräch!
- ❖ Erkennen Sie die konkreten Bedürfnisse!
- ❖ Suche nach individuellen Lösungen!
- ❖ Zeigen Sie Offenheit für Neues!
- ❖ Nutzen Sie Unterstützungs- und Beratungsangebote!

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Ludwig-Fröhler-Gesellschaft zur  
Förderung der Handwerkswissenschaften e.V.**

Dr. Markus Glasl

Max-Joseph-Str. 4  
80333 München

089/515560- 82  
glasl@lfi-muenchen.de

[www.lfi-muenchen.de](http://www.lfi-muenchen.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

**DAS HANDWERK**  
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.