



Ein gutes Betriebsklima und flexibles Arbeiten: Bei Malermeisterin Jessica Hansen wollen viele arbeiten

Foto: Jessica Hansen

# IM WETTBEWERB UMS PERSONAL

➔ **MITARBEITERSUCHE** Die Not ist groß, es fehlen so viele Fachkräfte wie noch nie in Deutschland. Verbände, Personalagenturen und Unternehmer zerbrechen sich die Köpfe, wie sich neue Mitarbeiter gewinnen lassen. Wie das mit machbarem Aufwand und zum Wohle aller gehen kann, zeigt das Beispiel von Malermeisterin Jessica Hansen, die eine Warteliste mit zahllosen Bewerbern hat.

Der Betrieb von Malermeisterin Jessica Hansen »Die Malerin« aus Osterby ist in aller Munde. Laufend rufen Medienvertreter an und wünschen Interviews, sie war auch schon in den »Tages-themen«. Grund ist, dass sie keine Personalprobleme hat. Im Gegenteil, sie kann sich vor Anfragen nicht retten. »Wir können die Bewerbungen schon nicht mehr zählen, allein vergangene Woche waren es vier oder fünf. Wir könnten sofort 80 bis 100 Mitarbeiter einstellen. Die Mitarbeiterwerbung haben wir eingestellt. Es ist ein Selbstläufer, allein schon durch die mediale Präsenz unseres Betriebs«, sagt ihr Ehemann Tim Hansen. Die komplette Mannschaft eines

anderen Malerbetriebs aus dem Umkreis hätte schon angefragt. Tim Hansen ist Betriebswirt, hat in großen Unternehmen gearbeitet und unterstützt seine Frau in der Betriebsführung. Mittlerweile haben sie 20 Angestellte, darunter fünf Azubis.

**Wie kann so etwas funktionieren,** wo doch die Arbeitsagenturen im vergangenen Jahr 150.000 offene Stellen im Handwerk meldeten. Doch es sind noch mehr: Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) geht von schätzungsweise rund 250.000 fehlenden Handwerkerinnen und Handwerkern aus, da nicht alle Betriebe offene Stellen meldeten. Am schwersten

seien Meisterinnen und Meister zu finden. »Offene Stellen sind mittlerweile im Durchschnitt 5 Monate vakant. Die Besetzungsdauer steigt steil an«, schreibt Martin Müller für KfW Research. Das Fehlen von Fachkräften behindert bereits die Geschäftstätigkeit jedes zweiten Unternehmens. »Das liegt maßgeblich mit am schwachen Produktivitätswachstum: Die Arbeitsproduktivität je Erwerbstätigem erhöhte sich seit dem Jahr 2012 um magere 0,3 Prozent pro Jahr.

Bleibt das Produktivitätswachstum derart schwach und verstärkt sich gleichzeitig der Rückgang des inländischen Fachkräfteangebots, bedeutet dies eine Zeitenwende: Deutschland träte noch in diesem Jahrzehnt in eine Ära anhaltend stagnierender, womöglich schleichend schrumpfenden Wohlstands ein.« Die WirtschaftsWoche schreibt, dass es deutsche Unternehmen im Schnitt 29.000 Euro kostet, wenn eine Stelle unbesetzt ist. »Bei der Bundesagentur für Arbeit waren im März dieses Jahres 838.533 offene Stellen gemeldet. Diese würden die deutsche Wirtschaft im Moment also einmalig 24,3 Mil-

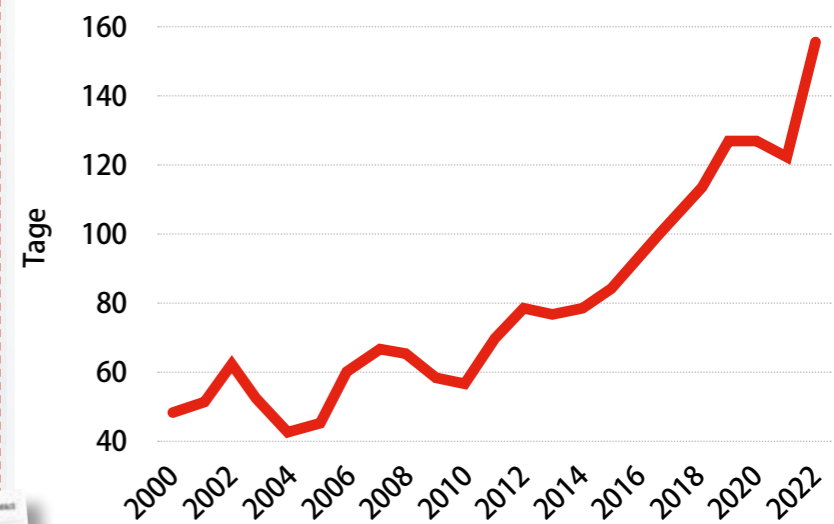


liarden Euro kosten, wenn man sie mit den Kosten für eine offene Stelle multipliziert.«

**Der Personalengpass wird bleiben** Insgesamt hat sich die Fachkräfteknappheit gegenüber dem Vorjahr trotz

## DIE STELLENBESETZUNG DAUERT IMMER LÄNGER

Durchschnittliche abgeschlossene Vakanzzeit gemeldeter offener Stellen in Tagen, jeweils per Oktober.



Quelle: KfW Research

Jessica Hansen Die Malerin



Foto: Jessica Hansen

**»Wir könnten sofort 80 bis 100 Mitarbeiter einstellen. Die Mitarbeiterwerbung haben wir eingestellt.«**

Ukraine-Krise weiter verstärkt. Der Personalengpass wird sich auch 2023 nicht groß ändern. Im Gegenteil: »Nach Meinung von HR-Verantwortlichen in Deutschlands Unternehmen wird der jetzt schon gravierende Fachkräftemangel in Deutschland weiter zu-

nehmen«, weiß das HR-Journal. So gehen 67 Prozent der 500 Personalentscheider, die in einer forsa-Studie im Auftrag von onlyfy by Xing befragt wurden, davon aus, dass der Fachkräftemangel sich in diesem Jahr verschärfen wird. Besonders ausgeprägt ist die Sorge bei Unternehmen mit über 250 Beschäftigten – dort denken drei von vier Personalern, dass sich die kritische Lage am Arbeitsmarkt 2023 weiter verschärfen wird (78 Prozent). Laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) könnte der deutsche Arbeitsmarkt bis 2035 um bis zu sieben Millionen Arbeitskräfte schrumpfen, wenn nicht gehandelt werde.

**Werkwohnungen und unbegrenzter Urlaub** Es wird viel in die Waagschale geworfen um neue Mitarbeiter zu gewinnen: So bieten die Stadtwerke

## MITARBEITERMARKETING

### Alleinstellungsmerkmale für Mitarbeiter

»Betriebe setzen sich bereits vielfach mit ihrem Alleinstellungsmerkmal auseinander, jedoch meist bezogen auf den Kunden bzw. Produkte und Leistungen«, sagt Andreas Ilm (itb) im Webinar »Als attraktiver Arbeitgeber punkten – was Bewerbern wichtig ist«, das das Institut für Betriebsforschung itb gemeinsam mit der HwK für München und Oberbayern und der HwK für Unterfranken veranstaltet hat. Arbeitgebern könne es helfen, sich folgende Fragen zu stellen: Warum arbeiten unsere Mitarbeiter gerne bei uns? Wofür wollen wir als Unternehmen stehen und wie wollen wir von Außen, z. B. auf dem Arbeitsmarkt/in der Region, gesehen werden? Welchen Nutzen bzw. welche Vorteile bieten wir unseren Mitarbeitern bereits? In welcher Lebensphase befinden sich unsere Mitarbeiter?





Foto: Jessica Hansen

**Ausbildung statt Studium:** Moderne Unternehmenskonzepte, die sich an Mitarbeiterwünschen orientieren, erleichtern die Entscheidung

München Werkwohnungen für Busfahrer, Bademeister etc. im Kampf um die Fachkräfte. Das verbessere die langfristige Bindung zum Arbeitgeber, ein Jobwechsel werde gut überlegt. Der Nachrichtensender ntv berichtete kürzlich von einer Urlaubsflattrate: Unternehmen wie Netflix böten ihren Mitarbeitern unbegrenzt Urlaub.

Das kann ein kleiner Handwerksbetrieb natürlich nicht leisten. Aber er kann durchaus einiges bieten, wie das Beispiel von Malermeisterin Jessica Hansen zeigt. Entscheidend sind die Reflexion und das Einfühlen in die Bewerberin, den Bewerber. Welche Bedürfnisse oder Wünsche gibt es? Sind kleine Kinder zu betreuen oder pflegebedürftige ältere

Angehörige? Die Antwort war klar: Eine gute Work-Life-Balance. Die Basis dafür ist für viele die 4-Tage-Woche. Doch das ist nur ein Baustein, ein Benefit, den »Die Malerin« bietet.

### Personalmangel und viel Arbeit

Noch vor einem Jahr, im Frühjahr 2022, hatte der Betrieb lediglich vier Gesellen und viel zu viel Arbeit. Die überwiegenden Privatkunden mussten teilweise bis zum Jahresende vertröstet werden. »Wir waren unglücklich über diesen Zustand und hatten Sorge, dass uns Stammkunden verloren gehen könnten. Wie so viele Betriebe hatten wir immer nur das Personalproblem auf der Agenda und wir fragten uns warum wir kei-

ne Bewerbungen bekommen? Also überlegten wir, was Mitarbeiter eigentlich wünschen und brauchen, um zufrieden bei der Arbeit zu sein«, berichtet Jessica Hansen. Die 40-Jährige hat sich 2012 selbstständig gemacht. Als dreifache Mutter weiß sie, was junge Familien brauchen. Bislang hätten sie hauptsächlich aus Kundensicht gedacht, die Kundengewinnung hatte Priorität.

**»Wir überlegten, was Mitarbeiter eigentlich wünschen und brauchen, um zufrieden bei der Arbeit zu sein.«**

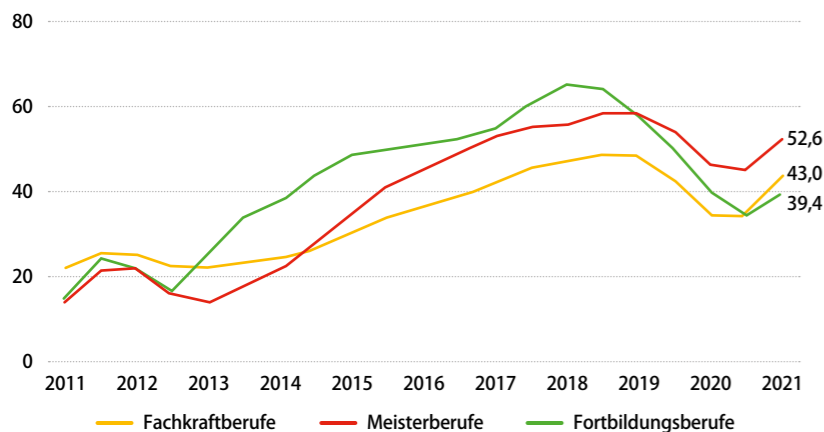
Jessica Hansen

**Vom Mitarbeiter aus denken** »Wir haben dann unser Konzept komplett umgestellt, was Personalmanagement, Unternehmensführung, Baustellenorganisation usw. angeht, und uns ein umfangreiches Maßnahmenpaket zur Mitarbeitergewinnung überlegt. Aus Sicht des Mitarbeitenden fanden wir es beispielsweise schon immer ungerecht, dass die Fahrzeiten vom Betrieb zu den Baustellen nicht bezahlt werden, wo es doch ihre Lebenszeit ist. Das ist nicht unerheblich, da kommen im Schnitt ca. 14 Tage im Jahr zusammen«, schildert Jessica Hansen. Also wurden nun die Fahrzeiten als Arbeitszeit bezahlt. Gegenüber den Kunden, die ja die Fahrkosten berechnet bekommen, argumentieren die Unternehmer auch damit, dass sie dadurch bessere und zufriedenere Mitarbeiter hätten, was wiederum die Qualität der Arbeit steigere. Das kam an. Die Gehälter liegen im Betrieb »Die Malerin« schon länger einen Euro über Tarif und es gibt Sachbezüge wie Tank- und andere Wertgutscheine sowie einen monatlichen Fahrtkostenzuschuss.

**Flexible Arbeitszeiten ziehen Mitarbeiter an** Aber auch das Thema Work-Life-Balance wird großgeschrieben, denn das ist es, was die Bewerber am meisten schätzen. »Unsere Mitarbeiter können sich ihre Arbeitszeit selbst aussuchen und auch wieder ändern, wie etwa die Vier-Tage-Woche. Das ist der größte Effekt unseres neuen Konzepts. Wir haben zwei Mitarbeiter, »

## DIE ENTWICKLUNG DER STELLENÜBERHANG-QUOTE IN ÜBERWIEGEND HANDWERKLICHEN BERUFEN NACH BENÖTIGTER QUALIFIKATION

Anteil offener Stellen für die es keine passend qualifizierten Arbeitslosen gibt, an allen offenen Stellen, (gleitende) Jahresdurchschnitte, in Prozent



Quelle: KOFABerechnungen auf Basis von Sonderauswertungen der BA und des IAB, 2022



Interview mit Dirk Palige, Geschäftsführer des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH)

## »Wenn die Belegschaft mit dem Betrieb und dessen Führung zufrieden ist, wird sie das nach außen ausstrahlen.«

Mappe: Das Beispiel von Malermeisterin Jessica Hansen (Die Malerin) zeigt, dass ein attraktiver Betrieb mehr als genug BewerberInnen gewinnen kann, zumeist von anderen Betrieben. Kritische Stimmen sagen, dass sie damit anderen Malerbetrieben die Mitarbeiter »wegnehme«. Wie sieht der ZDH das?

Dirk Palige: Ein typisches Merkmal von mittelständischem Handwerk ist, dass Betriebe ihre Erfahrungen über erfolgreiche Wege etwa zur Nachwuchswerbung oder auch zur Mitarbeiterbindung beispielsweise bei Innungsversammlungen austauschen und miteinander teilen. Und natürlich konkurrieren sie gewissermaßen miteinander – sowohl bei der Mitarbeitergewinnung als auch mit ihren Produkten und Dienstleistungen. Das – wie Sie es bezeichnen – »Wegnehmen« ist aber nicht das Problem, sondern vor allem der Fakt, dass es derzeit einfach zu wenige Bewerberinnen und Bewerber für eine Ausbildung und Karriere im Handwerk gibt. Vor allem hier müssen wir ansetzen und alles daransetzen, die ganze Vielfalt und Bandbreite beruflicher Möglichkeiten im Handwerk aufzuzeigen, sodass junge Menschen das Handwerk für sich bei der Berufswahl ganz selbstverständlich mit in Betracht ziehen und sich bestenfalls für das Handwerk entscheiden. Viele junge

Menschen haben die Karriere- und Bildungschancen einfach zu wenig auf dem Schirm und kennen gar nicht alle Berufe, die das Handwerk für sie bereithält.

Mappe: Was sagen Sie zu dem Argument, dass Angebote wie das von Frau Hansen das Niveau des Handwerks oder der Branche im Allgemeinen stärken würden – insbesondere, wenn immer mehr Betriebe diesem Beispiel folgten?

D. Palige: Es gibt viele Betriebe, die sehr kreativ an das Thema Nachwuchsgewinnung gehen, die Benefits und flexible Arbeitszeiten anbieten oder besondere Ausbildungsprojekte starten. Hierfür gibt es immer mehr Beispiele und das ist eine sehr erfreuliche Entwicklung. Dieses neue Denken und mutige Andersmachen ist absolut vorbildlich und es ist daher umso wichtiger, dass wir es auch sichtbar machen. Dafür sorgt auch der Heribert-Späß-Preis, dessen Preisträgerinnen und Preisträger für ihr zukunftsweisendes Engagement ausgezeichnet werden. Der renommierte Preis geht jedes Jahr an einen Betrieb mit besonderer Ausbildungsleistung. Je mehr Betriebe sich von diesen Ideen und Projekten dazu inspirieren lassen, selbst neue Wege zu beschreiten, umso besser. Auch die Imagekampagne des Handwerks hat viel dazu beigetragen, das Handwerk stärker ins Be-

wusstsein der Menschen zu heben und dort positiv zu verankern.

Mappe: Was raten Sie Betrieben, die händeringend Fachkräfte suchen?

D. Palige: Eine professionelle Außendarstellung – in diesen Zeiten vermehrt auch über die sozialen Medien – und ein gutes Betriebsklima sind sicherlich gute Argumente, mit denen ein Betrieb punkten und erfolgreich Fachkräfte gewinnen kann. Für die Mitarbeiterbindung sind dann vor allem die Führungskultur und eine transparente Kommunikation wichtig. Wenn die Belegschaft mit dem Betrieb und dessen Führung zufrieden ist, wird sie das nach außen ausstrahlen. Das spricht sich herum und trägt dazu bei, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Zu allen Fragen rund um die Unternehmensführung steht den Betrieben die Handwerksorganisation beratend zur Seite. In rund 900 Beratungsstellen werden sie kompetent auch zu den relevanten Themen Personalmanagement, Führungskultur und Kommunikation im Betrieb sowie Außendarstellung unterstützt. Ich kann nur jedem Handwerksbetrieb raten, diesen kostenfreien Service in Anspruch zu nehmen.

Mappe: Vielen Dank Herr Palige.

die nach 20 Jahren in einem anderen Malerbetrieb wegen der flexiblen Arbeitszeiten zu uns gewechselt sind. Das sagten sie jedenfalls auf Nachfrage eines Fernsehjournalisten. Der Clou ist, dass die beiden aber voll arbeiten. Manchmal reicht also schlicht die Möglichkeit, die Arbeitszeit frei gestalten zu können. Das wäre bei ihrem alten Chef nicht gegangen«, sagt Jessica Hansen. Um dieses Angebot effizient abzuwickeln, wurde die digitale Zeiterfassung eingeführt. Die da-

durch eingesparte Zeit werde für die Abstimmung der Arbeitszeiten mit den Kundenwünschen und den Anforderungen der Baustelle genutzt. Flache Hierarchien, Mitgestaltungsmöglichkeiten, regelmäßige Fortbildungen, ein gutes Betriebsklima mit Wertschätzung und Feedback, aber auch Betriebsfeiern runden das Maßnahmenpaket ab, mit dem der Malerbetrieb vor allem in den sozialen Medien warb – bis es schließlich zum Selbstläufer wurde.

**Erst verkleinert, dann neu organisiert** Sie hätten vor 2022 auch schon mal mehr als vier Gesellen gehabt. Damals seien sie jedoch nicht so gut organisiert gewesen wie heute, was problematisch war. Daher hätten sie sich dann erst einmal verkleinert. Nun ist vieles gut durchorganisiert, digitalisiert. Die Betriebsfahrzeuge sind farblich gekennzeichnet und alle mit denselben modernen Arbeitsmitteln ausgerüstet.

»Unsere Mitarbeiter sind immer zu 80 Prozent länger ausgebucht, zwei bis drei Personen teilen wir nicht voll ein. Die stehen dann für Notfälle zur Verfügung. Wenn zu viele Aufträge eingehen und die Wartezeiten für die Kunden mehr als vier Wochen beträgt, dann stellen wir eben wieder ein. Doch immer erst dann, wenn die neuen Mitarbeiter die Arbeitsprozesse, wie die Dokumentation der Arbeit auf Tablets etc. Verinnerlicht haben, dann kommen die nächsten«, schildert Jessica.

**Maler aus der Industrie zurückgewinnen** Drei neue Mitarbeiter, die aus Frustration über die Arbeitsverhältnisse im Malerhandwerk in die Industrie gegangen waren, konnten für das Malerhandwerk zurückgewonnen werden. »Sie haben ihre Wunschbedingungen in unserem Malerbetrieb gefunden. Das freut uns sehr. Unser Konzept der Mitarbeiterorientierung hilft auch uns als Unternehmer und Arbeitgeber, denn wir haben ein gutes Betriebsklima, zufriedene Mitarbeiter, die bleiben – und somit auch zufriedene Kunden«, sagt Jessica Hansen.

Argumente, dass ihr Malerbetrieb anderen Betrieben die Mitarbeiter wegnehme, – das wurde von Vertretern einer Handwerkskammer in einem Fernsehinterview gesagt –, kann die Malermeisterin nicht nachvollziehen. »Es liegt ja an uns Unternehmern,

sich zu verändern, um die Mitarbeiter zu binden oder neue zu gewinnen. Denn solche Konzepte stärken ja auch das Image des Maler- und Lackiererhandwerks – in der Gesellschaft, bei den Kunden, aber auch im Hinblick auf die Gewinnung von Azubis. So, dass sich mehr Schulabgänger für das Malerhandwerk interessieren und sich für eine Ausbildung statt einem Studium entscheiden. Letztlich hilft es allen.«

**»Es liegt ja an uns Unternehmern, sich zu verändern, um die Mitarbeiter zu binden oder neue zu gewinnen. Denn solche Konzepte stärken ja auch das Image des Maler- und Lackiererhandwerks.«**

Jessica Hansen

**Jeder vierte Beschäftigte ist auf dem Absprung** und will laut Umfrage des Gallup Engagement Index 2021 in einem Jahr nicht mehr bei seinem derzeitigen Arbeitgeber sein. Seit 21 Jahren »»

### ARBEITSZEIT

## Mittelständler punkten mit Familienfreundlichkeit

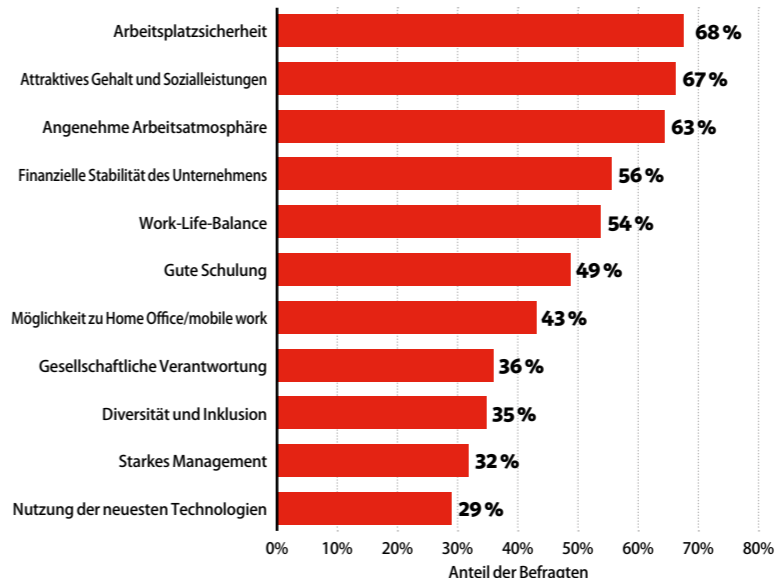
Für die allermeisten Eltern der rund 13 Mio. Minderjährigen Kinder in Deutschland steht die Familie an erster Stelle, weit vor Freunden oder dem Beruf. Gleichzeitig sind rund 92 Prozent der Väter und 68 Prozent der Mütter erwerbstätig. Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren ist für viele von ihnen eine große Herausforderung. Ähnliches gilt für die 2,5 Mio. Pflegenden Angehörigen kranker oder älterer Menschen. Von ihnen ist nur ein Drittel berufstätig, ein Viertel hat seine Arbeit aufgrund der Pflege reduziert oder ganz aufgeben müssen.

Eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf käme nicht nur Eltern und pflegenden Angehörigen zugute. Auch die Wirtschaft könnte davon profitieren, insbesondere der Arbeitsmarkt. So kann eine bessere Vereinbarkeit familiärer und beruflicher Pflichten insbesondere dazu beitragen, dass mehr Mütter eine Erwerbstätigkeit aufnehmen oder ihre Arbeitszeit erhöhen.

Mittelständler, die konkrete Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt haben, sind mehrheitlich davon überzeugt, dass ihnen dies bei der Gewinnung und langfristigen Bindung von Personal hilft. Positive Effekte sehen sie auch im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit und teilweise auf die Produktivität. Negative Effekte wie Abstimmungsprobleme oder hohe Kosten fallen nur bei einem Viertel der Mittelständler, die sich für familienfreundliche Arbeitsbedingungen engagieren, ins Gewicht.

### WICHTIGE FAKTOREN BEI DER ARBEITGEBERWAHL

Neben der Arbeitsplatzsicherheit wurden in einer Studie von Randstad Deutschland zum Thema New Work ein attraktives Gehalt und Sozialleistungen und eine angenehme Arbeitsatmosphäre genannt



Quelle: statista.de

Quelle: Dr. Jennifer Abel-Koch, KfW Research





**Interview mit Dr. Andrea Greilinger**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin mit Forschungsschwerpunkt Personalmanagement beim Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften LFI München

»Es ist herausragend wichtig, dass es Betriebe gibt, die als Vorreiter fungieren.«

Mappe: Frau Greilinger, wie kann das eingeordnet werden, wenn ein Handwerksunternehmen Mitarbeiter von Wettbewerbsbetrieben gewinnt, weil es bessere Konditionen oder Arbeitsbedingungen bietet – ist das normaler Wettbewerb oder gibt es hier auch eine ethische Komponente?

Andrea Greilinger: Das ist aus meiner Sicht eine ganz normale Wettbewerbssituation und sollte von den anderen Handwerksbetrieben als Ansporn verstanden werden. Was macht einen attraktiven Arbeitgeber im Handwerk aus? Was wünschen sich Azubis, Gesellen und Meister und was bewegt sie, sich zu bewerben und in einem Betrieb zu verbleiben? Die Ausrichtung an diesen Fragen und das »sich in diese Richtung bewegen« ist eine der Hauptaufgaben der Betriebsinhaber im Rahmen der gegenwärtigen und künftigen Arbeitskräftesicherung.

Mappe: Was sagen Sie zu dem Argument, dass bessere Angebote und Benefits einzelner Betriebe zur Gewinnung von Fachkräften und Azubis, das Image und das Niveau des Handwerks oder der Branche im Allgemeinen stärken würden – insbesondere, wenn immer mehr Betriebe diesem Beispiel folgen würden?

A. Greilinger: Aus meiner Sicht ist es herausragend wichtig, dass es Betriebe gibt, die als Vorreiter fungieren. Wie eben Frau Hansen mit ihrem Betrieb. Dass dieses Beispiel auch medial für Aufmerksamkeit gesorgt hat, ist aus meiner Sicht doppelt positiv zu werten. Einmal für den Betrieb von Frau Hansen und einmal für den kompletten Wirtschaftsbereich des Handwerks. So zeigt sich einer breiten Öffentlichkeit, dass das Handwerk Betriebe hat, die mit modernen Inhaberinnen und Inha-

bern dem Puls der Zeit folgen und attraktive Arbeitsplätze bieten. Das tun im Übrigen bereits viele andere Handwerksbetriebe auch – problematisch ist oft nur, dass viele »nicht darüber reden«. Jeder einzelne Betrieb müsste viel stärker Imagewerbung für sich betreiben, sei es über Social Media etc., was dann natürlich auch auf die Verbesserung des Images der kompletten Branche ausstrahlen würde.

Mappe: Was kann und sollte der Staat im sogenannten »War of Talents« unternehmen?

A. Greilinger: Es muss ein Umdenken in der Gesellschaft angestoßen werden, dass nicht nur akademische Bildung einen Wert oder »Glanz« hat und mit sozialem Ansehen verbunden ist. So zeigt beispielsweise eine Studie der ikk Classic aus dem Jahr 2021, dass 80 Prozent der im Handwerk Arbeitenden angeben, in und mit ihrem Beruf glücklich zu sein, 85 Prozent sind stolz auf ihren Beruf und sogar 92 Prozent geben an, mit ihrem Beruf etwas Sinnhaftes zu verbinden. Das muss in den Köpfen von Jugendlichen, deren Eltern und Lehrkräften ankommen, wenn es um die Berufswahl geht. Und da kommt meines Erachtens der Staat ins Spiel. Am Beispiel des in Bayern geschaffenen »Tag des Handwerks« an allen allgemeinbildenden Schulen wird dem Handwerk mehr Raum zur Mitwirkung an Berufsorientierungsmaßnahmen eingeräumt und sollte auf Gesamtdeutschland ausgeweitet werden. Zudem braucht das Handwerk auch verstärkt Arbeitskräfte aus dem Ausland, hier kann der Staat ebenfalls durch den Aufbau von Anwerbezentren im Ausland unterstützen und den Zugang schneller und unbürokratischer ermöglichen.

misst der Index jährlich die Mitarbeiterzufriedenheit der Belegschaften, doch die Bereitschaft zum Jobwechsel war unter den deutschen Beschäftigten noch nie so hoch. Das heißt, die Mitarbeiterbindung hat absolute Priorität. Sie wird in der Sprache der Personalverantwortlichen als »Retention Management« (Bindungsmanagement) bezeichnet.

»Die Soziologen Timothy Butler und James Waldrop haben drei essentielle Faktoren identifiziert, die über die Mitarbeiterzufriedenheit entscheiden: Fähigkeiten, Wertvorstellungen und Interessen«, schreibt personio.de. Ein Mitarbeiter müsse die richtigen Kompetenzen und Fähigkeiten für seine Arbeit mitbringen, um ein Gefühl der Zufriedenheit zu erreichen. Ein Gefühl von Inkompetenz führe schnell zu Abwanderungstendenzen. Denn: »Zufriedene Mitarbeiter sehen keine Notwendigkeit, den Arbeitgeber zu wechseln. Und darum geht es im Kern: Hohe Fluktuation zu vermeiden und zu verhindern, dass High Potentials sich anderweitig umsehen«, weiß karrierebibel.de.

»Zufriedene Mitarbeiter sehen keine Notwendigkeit, den Arbeitgeber zu wechseln.«

karrierebibel.de

Ein neuer Mitarbeiter kostet ein Drittel Jahresgehalt

Der Gallup Engagement Index zeigt zwar, dass die Loyalität der Mitarbeiter während der Corona-Pandemie leicht gestiegen ist, dennoch sind immer noch fast zwei Drittel aller Befragten so unzufrieden, dass sie Dienst nach Vorschrift schieben. Gutes Retention Management setzt bereits vorher an und lässt es erst gar nicht soweit kommen, dass Mitarbeiter in die innere Kündigung gehen. »Denn von dort ist es irgendwann nur noch ein kleiner Schritt zur tatsächlichen Kündigung. Nicht zu unterschätzen ist außerdem die demoralisierende Wirkung auf andere Kollegen. Außerdem ist es wesentlich rentabler gute Mitarbeiter zu binden, als neue zu suchen und einzuarbeiten. Bei der Schätzung der Gesamtkosten könnten Unternehmer von etwa einem halben Jahresgehalt der zu besetzenden Stelle

ausgehen, bei externer Unterstützung. Ohne Personalberatung könnten die Einstellungskosten bei etwa 30 Prozent des Jahresgehaltes der zu besetzenden Stelle liegen, weiß stellenanzeigen.de.

**Das wünschen Arbeitnehmer heute** Dr. Andrea Greilinger vom Ludwig-Fröhler-Institut (LFI) für Handwerkswissenschaften benennt im Mappe-Interview die Top-5-Punkte, auf die Arbeitnehmer besonderen Wert legen, um bei einem Betrieb zu verbleiben. Aus Forschungsarbeiten habe sich ergeben, dass Mitarbeiter heute viel stärker auf das Thema der Entlohnung schauen, als das noch vor 5 – 10 Jahren der Fall war. »Sie wollen sehr gut von ihrem Verdienst leben können und vergleichen Arbeitgeber nach dem Gehalt und den gebotenen (finanziellen) Zusatzleistungen. Viele empirische Studien verorten diesen Punkt mittlerweile auf Rang 1 oder 2.« Zudem müsse sich der Mitarbeitende im Betrieb wohl fühlen, um zu bleiben. »Wenn er sich mit der Chefin/dem Chef und den Kollegen super versteht, ist die Hemmschwelle, dieses gute Team und diese Menschen für einen anderen Betrieb mit einer noch unbekanntem Teamkonstellation aufzugeben, groß. Weiterhin achten Arbeitnehmer sehr stark auf das Thema der Vereinbarkeit des Berufs mit der Freizeit bzw. der Familie. In diesem Kontext wünschen sich viele flexible Arbeitszeiten. Sich selbst zu verwirklichen sowie Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten zu haben, ist ebenfalls noch unter den Top-5 zu verorten«, erläutert die Forscherin. Mehr dazu im Kasten auf Seite 16 nebenan.

**Flexibilität ist in** »Generationsübergreifend sind die drei wichtigsten Faktoren bei der Entscheidung für einen neuen Job neben Gehalt und Jobsicherheit eine hohe Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit sowie flexible Arbeitszeiten und flexibles Arbeiten (z. B. Home-Office)«, weiß personio.de. Hinzu kommen flache Hierarchien und Möglichkeiten der Mitbestimmung, Handlungsfreiraum und die Möglichkeit, mehr Verantwortung zu übernehmen sowie Feedback, Zielvereinbarungen, Förderung und Weiterbildung und eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur und -kommunikation.

**Es bleibt nur, wechselbereite Leute zu gewinnen** Auf die Frage, welche Alternativen sie für Unternehmen sehe, um an frei verfügbare Arbeitskräfte zu kommen, antwortet Dr. Andrea Greilinger: »Der Arbeitsmarkt ist quasi leergefegt. Zum Stand Juni 2022 kommen bundesweit gesehen auf eine offene Stelle im Maler- und Lackierhandwerk nur 1,6 arbeitslos gemeldete Arbeitskräfte.« Um an neue Mitarbeitende zu kommen, bleibe Betrieben daher als einzige Möglichkeit, wechselbereite Leute mit attraktiven Arbeitsbedingungen anzusprechen. So wie Jessica Hansen es ja erfolgreich macht.

Bärbel Daiber

**Der wohngesunde Unterschied bei der Sanierung**

**SANIEREN?**  
Natürlich wohngesund!

Eine Vielzahl von Baumit-Produkten und insbesondere unsere Klima-Kalkputze sind vom eco-INSTITUT geprüft und zertifiziert. Für eine sichere und wohngesunde Sanierung! Für fast alle Anwendungsfälle: Mauerwerk, Böden und Wände vom Keller bis zum Dach.

gesünder-wohnen.de

Ideen mit Zukunft.