

Martina Brüssel
Samantha Stella

Praxishandbuch Personalmanagement für Handwerksunternehmen

Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber

Praxishandbuch Personalmanagement für
Handwerksunternehmen

Martina Brüssel
Samantha Stella

Praxishandbuch Personal- management für Handwerks- unternehmen

Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber

Martina Brüssel
M Unit GmbH, Bonn, Deutschland

Samantha Stella
Remscheid, Deutschland

ISBN 978-3-662-58315-9 ISBN 978-3-662-58316-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-58316-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Illustrationen: Mareike Thuirot, Köln

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Geleitwort

Die Zeiten sind gut für das Handwerk! Die Auftragsbücher sind seit einigen Jahren voll, mit Abstrichen quer durch alle Gewerke und Regionen, also nicht nur bei den Bau- und Ausbauhandwerken. Und so wie es zurzeit aussieht, wird das auch in absehbarer Zukunft so bleiben. In über 70 wirtschaftlich stabilen Friedensjahren in Europa hat sich das ererbte Vermögen der Bevölkerung in Deutschland stattlich angehäuft und ein Großteil kann sich etwas leisten. Dagegen ist der Bestand an Immobilien und technischen Einrichtungen inzwischen in die Jahre gekommen und bedarf einer ständigen Instandhaltung. Aber der Durchschnittsbürger hat in seinem Wohlstandsumfeld verlernt, sich selbst zu helfen und tatkräftig Hand anzulegen, zumal Zusammenhänge und Geräte immer spezialisierter und komplizierter geworden sind.

Also alles gut für das Handwerk? Im Prinzip ja, wäre da nicht die demografische Entwicklung in Verbindung mit einem überproportionalen Hang zur Akademisierung in der Bevölkerung. Über Jahrzehnte wurden in Deutschland zu wenig Kinder geboren und die, die geboren wurden, wurden – meist durch ehrgeizige Eltern, ob geeignet oder nicht – in die akademische Ausbildung getrieben mit dem Ergebnis, dass wir inzwischen volkswirtschaftlich bedenkliche Abbrecherquoten bei den Studierenden verzeichnen müssen.

Auf der anderen Seite fehlen uns dual ausgebildete junge Menschen, also Facharbeiter, Bürokaufleute, Gesellen und Meister, die den mehr und mehr entstehenden Personalbedarf der Handwerksbetriebe abdecken könnten. Und so muss inzwischen auf breiter Linie von einem Arbeitnehmermarkt gesprochen werden, der Betriebsinhaber vor Aufgaben stellt, die völlig anders sind, als zu Zeiten hoher Arbeitslosigkeit.

Jetzt gilt es ein feines Gleichgewicht zwischen dem, auch durch Unterbesetzung hervorgerufenen, hohen Arbeitsanfall und der Befindlichkeit der Mitarbeiter herzustellen. Die Anforderungen der Kunden müssen einerseits erfüllt werden, aber andererseits dürfen die Mitarbeiter nicht einer ständigen Überforderung unterworfen werden. Denn wenn das passiert, sind die Reaktionen in den meisten Fällen absehbar: erst ein erhöhter Krankenstand, dann innere Kündigung und zum Schluss Abwanderung zu einem anderen Arbeitgeber. Und damit ist unter Umständen ein über viele Jahre ausgebildeter und geschulter, wertvoller Mitarbeiter verloren, der Personalengpass ist noch größer geworden und die Existenz des Unternehmens ist vielleicht gefährdet.

Personalmanagement und Mitarbeiterführung werden leider in der Ausbildung handwerklicher Unternehmer, in der Regel also in der Meistersausbildung, nicht ausreichend gelehrt. Umso wichtiger ist es, mit diesem Buch auf diesem Gebiet einen Leitfaden zu haben, der durch seine leicht verständliche Sprache und seine absolute Praxisnähe hilft, Entscheider in den Betrieben in die Lage zu versetzen, personelle Alltags- und

Sondersituationen erfolgreich zu bestehen. Denn nur mit motivierten und engagierten Mitarbeitern können die hohen Anforderungen an das Handwerk in der Zukunft „gemeistert“ werden.

Hans-Joachim Hering

Präsident des Unternehmerverbandes Handwerk NRW (UVH)

Vizepräsident Handwerk NRW

Vorwort

Die Idee zu diesem Buch stammt aus der konkreten Arbeit mit Handwerksunternehmern. Bei Besuchen in Unternehmen oder Gesprächen mit Unternehmern steht immer wieder ein Thema im Fokus: Personal. Auf die Frage an den Chef nach den aktuellen Herausforderungen im Unternehmen kommen häufig Antworten wie:

„Wir finden einfach keine Leute. Wir können machen, was wir wollen.“

„Wir können unsere Aufträge nicht abarbeiten, weil die Personalkapazität zu gering ist.“

„Die Mannschaft ist nicht motiviert“ oder das Gegenteil: „Wir sind alle an der Belastungsgrenze“, mit dem Fazit: „Da passieren Fehler. Fehler, die teuer sind und sich auf's Betriebsergebnis niederschlagen. Viel zu wenig Ertrag bei so viel Arbeit!“

„Der Krankenstand ist so hoch wie noch nie.“

„Ich bin gesundheitlich angeschlagen“ oder „Meine Frau hat mich verlassen“ – und dann die bittere Erkenntnis: „Ich müsste mal kürzertreten.“ Und damit fast immer die Frage: „Aber wie soll das gehen?“

„Wir wollen unsere Prozesse optimieren und planen diese zu digitalisieren. Aber meine Leute sperren sich und ziehen nicht mit.“

„Ein guter, langjähriger Mitarbeiter hat mich aus heiterem Himmel verlassen. Das ist ein großer Verlust für die Abteilung und ich bin persönlich enttäuscht.“

Alle diese Aussagen sind Symptome für verbesserungsfähiges Personalmanagement. Personalarbeit wird in Handwerksunternehmen in der Regel nicht wie in Großunternehmen von separaten Personalabteilungen geleistet. Sie wird vielmehr neben den gefühlten hundert anderen Aufgaben der Geschäftsleitung „auch noch“ erfüllt. Wir wollen in diesem Buch diesem Umstand Rechnung tragen und theoretische Grundlagen und Modelle zusammen mit Erkenntnissen und Erfahrungen aus professionell geführten Personalabteilungen auf die Bedürfnisse von Handwerksunternehmen herunterbrechen und praxisnah erklären, worauf es ankommt.

Denn im Prinzip, bleiben die Grundsätze erfolgreicher Personalarbeit die gleichen: Egal, ob es sich um ein großes oder ein kleines Unternehmen handelt. Eigentlich hat ein kleines Unternehmen sogar strategische Vorteile, weil die Hierarchien flacher, die Entscheidungswege kürzer, der persönliche Bezug zu den Mitarbeitern direkter und Veränderungen schneller umsetzbar sind. Der wesentliche Nachteil liegt nur darin, dass das Thema nicht strategisch und als wesentliche Managementaufgabe angegangen wird. Dort wo die Erkenntnis schon da ist, fehlt geeigneter Input, denn Fachliteratur richtet sich in der Regel an Studierende oder Manager in Personalabteilungen.

Deshalb haben wir ein Handbuch verfasst, das Antworten auf die drängenden Fragen gibt. Es muss nicht – kann aber – von Anfang bis Ende durchgelesen werden. Es eignet sich als Einstiegswerk für die Professionalisierung der Personalarbeit ebenso wie als Nachschlagewerk für konkret anfallende Aufgabenstellungen. Es wendet sich vor allem an Praktiker: an Unternehmer und Mitarbeiter mit Führungsverantwortung in Handwerksunternehmen oder anderen kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Uns ist sehr bewusst, dass Handwerksunternehmen nicht selten von Frauen geführt werden und auch viele weibliche Mitarbeitende dort angestellt sind. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir in diesem Buch dennoch überwiegend das „generische Maskulinum“, das heißt, wir sprechen von „dem Chef“, von „dem Mitarbeiter“ etc. Dies impliziert immer beide Formen, schließt also die weibliche Form ausdrücklich mit ein.

Wir wünschen unseren Lesern viele inspirierende, neue Ideen zum Thema Personalmanagement im eigenen Unternehmen und freuen uns über Anregungen und Kritik zur Umsetzbarkeit unserer Thesen und Tools.



Martina Brüssel



Samantha Stella

Inhaltsverzeichnis

1	Personalmanagement als wichtige Aufgabe des Unternehmers	1
1.1	Die Stecknadeln im Heuhaufen	2
1.2	Ausbilden ist Zukunft	2
1.3	Tue Gutes und rede darüber	3
1.4	Der Kampf um Talente	3
	Weiterführende Literatur	4
2	Attraktiver Arbeitgeber als Ziel	5
2.1	Unternehmerpersönlichkeit	6
2.2	Handwerk hat goldenen Boden	6
2.3	Arbeitgebermarke	7
2.4	Geld alleine macht nicht glücklich: Faktoren, die einen Arbeitsplatz attraktiv machen	8
2.4.1	Sicherheit	8
2.4.2	Ausstattung	9
2.4.3	Klare Strukturen	9
2.4.4	Flexibilität	9
2.4.5	Betriebsklima	10
	Weiterführende Literatur	10
3	Die Suche nach den richtigen Mitarbeitern	13
3.1	Den konkreten Bedarf feststellen	14
3.2	Die Stellenbeschreibung	15
3.3	Die Suche	16
3.3.1	Wo suche ich?	16
3.3.2	Wie suche ich?	17
	Weiterführende Literatur	20
4	Mögliche Kontaktpunkte und Kanäle zur Personalakquise	21
4.1	Anzeigen in Tageszeitungen	22
4.2	Fachzeitschriften	22
4.3	Vereinspublikationen	22
4.4	Eigener Internetauftritt	23
4.5	Soziale Medien	24
4.5.1	Facebook und Instagram	25
4.5.2	Youtube	27
4.5.3	Xing, LinkedIn und Twitter	27
4.6	Agentur für Arbeit	28
4.7	Personaldienstleister	29
4.8	Jobportale	29
4.9	Ausbildungsmessen, Jobbörsen	29
4.10	Schulen, Berufsschulen, Akademien, Hochschulen	31

4.11	Kino, Radio, Regional-TV	33
4.12	Eigenes Umfeld und soziales Umfeld der Mitarbeiter	34
	Weiterführende Literatur	34
5	Der Bewerbungsprozess	37
5.1	Die Qual der Wahl: Die richtigen Mitarbeiter auswählen	38
5.2	Sichten der Bewerbungen	38
5.2.1	Bewerbungsschreiben	39
5.2.2	Lebenslauf	40
5.2.3	Zeugnisse	41
5.3	Die Entscheidung, wer zum Vorstellungsgespräch eingeladen wird	42
5.4	Das Vorstellungsgespräch	43
5.4.1	Die Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs	43
5.4.2	Die Phasen eines Vorstellungsgesprächs	44
5.4.3	Die Entscheidung zur Einstellung	48
	Weiterführende Literatur	50
6	Einstellen und Einarbeiten von neuen Mitarbeitern	51
6.1	Das Verfahren zur Einstellung	52
6.1.1	Der Arbeitsvertrag	52
6.1.2	Zusatzvereinbarungen	53
6.1.3	Die Personalakte	54
6.2	Die strukturierte Einarbeitung – Onboarding	55
6.2.1	Der 1. Arbeitstag	56
6.2.2	Einarbeitung nach Plan	58
	Weiterführende Literatur	59
7	Optimierung der Unternehmenskultur	61
7.1	Leitbild	62
7.2	Konkrete Ziele als Orientierungsrahmen	64
7.2.1	Ziele des Unternehmers	64
7.2.2	Unternehmensziele	66
7.3	Organigramm	67
7.4	Stellenbeschreibung	68
7.5	Optimierung des Betriebsklimas	70
7.5.1	Achtsamkeit	70
7.5.2	Wertschätzender Umgang	70
7.5.3	Ausstattung des Arbeitsplatzes und der Sozialräume	72
7.5.4	Teambildende Maßnahmen	72
7.5.5	Vertrauen	74
7.6	Das Gute am Flurfunk	75
	Weiterführende Literatur	77
8	Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter durch Ausbildung, Weiterbildung und Reflexion	79
8.1	Ausbildung als Managementaufgabe	80
8.2	Wissen, wer wo steht und welche Kompetenzen vorhanden sind: Die Potenzialanalyse	82

8.3	Die Zielvereinbarung	87
8.4	Aktives Angebot von Maßnahmen	89
	Weiterführende Literatur	90
9	Anreizsysteme materieller und immaterieller Art	93
9.1	Materielle Anreize	94
9.1.1	Gerechte Entlohnung	95
9.1.2	Entlohnungssystem	95
9.1.3	Das Gewähren von Zusatzleistungen	97
9.2	Immaterielle Anreize	101
9.2.1	Flexible Arbeitszeitmodelle	101
9.2.2	Betriebliches Gesundheitsmanagement	103
	Weiterführende Literatur	105
10	Mitarbeiterführung als Managementaufgabe	107
10.1	Die Rolle als Führungspersönlichkeit annehmen	108
10.2	Notwendige Kompetenzen einer Führungspersönlichkeit	109
10.3	Generationen X, Y und Z	111
10.4	Führungsstile	114
10.4.1	Die sechs Führungsstile nach Goleman	115
10.4.2	Das Reifegrad-Konzept	117
10.5	Richtig delegieren	119
10.5.1	Was kann delegiert werden?	119
10.5.2	An wen kann delegiert werden?	120
10.5.3	Was ist genau die Aufgabe?	120
10.5.4	Kontrolle jenseits von Misstrauen und Bevormundung	121
10.5.5	Der Affe auf der Schulter: Rückdelegation	123
10.6	Das limbische System	125
10.6.1	Die Macht des Unbewussten	126
10.6.2	Mitarbeiterführung unter Berücksichtigung des limbischen Systems	128
	Weiterführende Literatur	130
11	Interne Kommunikation im Unternehmen	133
11.1	Sender an Empfänger	134
11.1.1	Inhalts- und Beziehungsaspekte der Kommunikation	134
11.1.2	Schriftliche Kommunikation	136
11.1.3	Mündliche Kommunikation	139
11.1.4	Non-verbale Kommunikation	140
11.2	Besprechungen, die auf den Punkt kommen	141
11.2.1	Der Faktor Zeit	142
11.2.2	Die Agenda	142
11.2.3	Die personelle Zusammensetzung	143
11.2.4	Meeting-Kultur	144
11.2.5	Moderationshinweise	144
11.3	Das strukturierte Mitarbeitergespräch	145
11.3.1	Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs	146
11.3.2	Analyse- und Feedback-Phase (Ist-Analyse)	148

11.3.3	Planung: Ziele und Qualifikationsbedarf (Soll-Analyse)	149
11.3.4	Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten (Ausblick)	149
11.3.5	Ergebnisorientierte Nachbereitung bzw. Dokumentation	150
11.4	Gezielter Wissenstransfer	150
	Weiterführende Literatur	153
12	Der strukturierte Austritt eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen – Offboarding	155
12.1	Der Offboarding-Prozess oder die letzte Chance für einen guten Eindruck	156
12.1.1	Offene und ehrliche Kommunikation	156
12.1.2	Dokumentation und Wissenstransfer	157
12.1.3	Verabschiedung und Ausstandsfeier	157
12.1.4	Technisches Offboarding	158
12.2	Arbeitszeugnis	158
12.3	Lösch- und Aufbewahrungspflichten	162
	Weiterführende Literatur	162
13	Personal freisetzen	163
13.1	Ermahnung versus Abmahnung	165
13.2	Abmahnung	165
13.3	Kündigung	168
13.3.1	Kündigungsschutz	169
13.3.2	Trennung von einem Mitarbeiter in der Probezeit	169
13.3.3	Wirksamkeit von Kündigungen	169
13.3.4	Sonderfall: Kündigung eines Ausbildungsverhältnisses	170
13.3.5	Kündigungsgründe	171
13.3.6	Kündigungsarten: fristgerecht oder fristlos	174
13.3.7	Zugang der Kündigung	175
	Weiterführende Literatur	175
14	Personalstrategie	177
14.1	Strategisches Personalmanagement	178
14.2	Aktives Gestalten von Veränderung – Changemanagement	181
14.2.1	Notwendige Veränderungen herbeiführen	182
14.2.2	Ebenen der Veränderung im Unternehmen	182
14.2.3	Umsetzung von Veränderungen	185
14.2.4	Umgang mit den Reaktionen auf Veränderung	188
14.3	Die Zukunft im Blick	190
	Weiterführende Literatur	193
	Serviceteil	
	Anhang	196
	Sachverzeichnis	213



Personalmanagement als wichtige Aufgabe des Unternehmers

- 1.1 Die Stecknadeln im Heuhaufen – 2
- 1.2 Ausbilden ist Zukunft – 2
- 1.3 Tue Gutes und rede darüber – 3
- 1.4 Der Kampf um Talente – 3
- Weiterführende Literatur – 4

Handwerksbetriebe haben heutzutage selten ein Problem mit dem operativen Geschäft oder damit, an Aufträge oder Kunden heranzukommen. Längst haben sich immer mehr Betriebe vom Handwerker zu Handwerksunternehmen entwickelt, die sich mit den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen auseinandersetzen, ihre Zielgruppe definiert haben und gezieltes Marketing betreiben. Die Praxis zeigt: Viele Unternehmen stellen ihre Vermarktungsaktivitäten ein oder reduzieren sie auf ein Minimum, weil sie gar keine Mitarbeiter haben, die mögliche Neuaufträge abarbeiten könnten. Und damit sind wir beim Kernproblem: Die meisten Betriebe verspüren einen deutlichen Fachkräftemangel. Und selbst, wenn sie sich auf der Insel der Glückseligen befinden und heute ausreichend Mitarbeiter haben, um ohne Stress und Massen an Überstunden alle Anfragen abarbeiten zu können: Gute Mitarbeiter zu finden und zu halten, ist und bleibt das A und O erfolgreicher Unternehmensführung.

1.1 Die Stecknadeln im Heuhaufen

Fertig ausgebildete und motivierte Mitarbeiter sind nur selten am Markt zu finden, sie gleichen der sprichwörtlichen Stecknadel im Heuhaufen. Häufig sind sie nicht frei verfügbar; die meisten Fachkräfte befinden sich in ungekündigter Stellung. In der Regel wechseln diese nur die Arbeitsstelle, wenn sie unzufrieden sind oder sich die Lebensumstände durch neue Lebenspartner, einen Umzug oder Ähnliches verändern. Welche Möglichkeiten dem Handwerksunternehmer zur Verfügung stehen, um solche Mitarbeiter zu finden und für den eigenen Betrieb zu begeistern, lesen Sie in ► Kap. 3 und 4.

Im Grunde ist das Handwerksunternehmen heute genauso Bewerber wie der- oder diejenige, der oder die sich für eine ausgeschriebene Stelle interessiert. Eigentlich geht es darum, auf Augenhöhe zu schauen, ob man zueinander passt. Das Über- und Unterordnungsverhältnis zwischen Bewerber und Arbeitgeber vergangener Tage ist passé. Die ausführliche Beschreibung eines optimalen Bewerbungsprozesses lesen Sie in ► Kap. 5.

1.2 Ausbilden ist Zukunft

Viele Handwerksunternehmen haben die eigene Ausbildung von Nachwuchskräften längst als Chance für sich erkannt. Gut ausgebildete Fachkräfte sind rar gesät. Da liegt es nahe, sie selbst auszubilden.

„Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ ist ein Wahlspruch, der im Handwerk weit verbreitet ist. Natürlich ist da etwas Wahres dran, allerdings ist diese Aussage heute anders als in der

Vergangenheit zu verstehen. Früher hieß das: Billige Helfer, die für alle möglichen, bei den Gesellen unbeliebten Arbeiten herangezogen wurden. Heute heißt das: „Die ‚Jungen‘ können nicht das können, was die ‚Alten‘ können, also lasst uns sie dazu befähigen, dass sie zu tollen Kollegen werden.“ Hier ist tatsächlich eine Veränderung der Grundauffassung erforderlich ist, um überhaupt junge Menschen dazu zu bewegen, ein Handwerk zu erlernen und eine qualifizierte Ausbildung im eigentlichen Sinne im Unternehmen zu gewährleisten. Erfahren Sie in ► Kap. 4 wie man Auszubildende findet, und in ► Kap. 8 wie man sie adäquat ausbilden und am Ende als motivierte Mitarbeiter im Unternehmen halten kann.

1.3 Tue Gutes und rede darüber

Der Leitsatz „Tue Gutes und rede darüber“ gilt längst nicht mehr nur in Richtung Endkunden. Wenn wir im Handwerk attraktive Arbeitgeber sind, müssen wir das ebenso kommunizieren, wie die tollen Produkte und Dienstleistungen, die wir anbieten. Jeder, auch jeder Mitarbeiter, ist gerne auf der Gewinnerseite. Wenn unsere Kunden im besonderen Maße unsere Leistung schätzen, wenn wir besonders gut geschult und ausgestattet (fast) jeden Kundenwunsch erfüllen, wenn wir ergonomische Arbeitsplätze zur Verfügung stellen, wenn wir ein besonders gutes Image in unserer Sparte und in unserer Region haben, dann arbeiten auch unsere Mitarbeiter gerne für uns. Voraussetzung ist, dass wir ihnen die notwendige Wertschätzung entgegenbringen und damit zeigen, dass sie tatsächlich ein wichtiger Teil des Erfolgs sind.

1.4 Der Kampf um Talente

Das Problem des Fachkräftemangels ist ein strukturelles und wird sich auch in den nächsten Jahren eher zuspitzen. Nahezu alle Branchen klagen über einen Mangel an Fachkräften. Dabei sind Handwerksberufe – insbesondere solche, bei denen man sich im weitesten Sinne „die Hände schmutzig macht“, – in besonderem Maße betroffen. Menschen mit einer hohen Fach- und Sozialkompetenz sind viel umworben und können sich ihren Arbeitsplatz meist aussuchen. Der sog. „War for Talents“, also der Kampf um Talente, hat längst begonnen.

Kampagnen der Handwerksorganisation, die das Image der Handwerksberufe in der Gesellschaft wieder aufpolieren sollen, sind gut gemeint, können aber nur dann greifen, wenn Arbeitnehmer im Handwerksunternehmen einen attraktiven Arbeitgeber finden. Industrieunternehmen oder die öffentliche Hand

können oft höhere Löhne zahlen oder bieten andere geldwerte Vorteile, die der Handwerksunternehmer sich nicht leisten kann. Da sind Kreativität, Führungskompetenz und ein gutes Betriebsklima gefragt, um am Arbeitsmarkt die viel umworbenen guten und motivierten Fachkräfte, von denen alle träumen, für sich zu begeistern. Die Kunst liegt kurz gesagt darin, gute Mitarbeiter nicht nur zu bekommen, sondern diese auch an das Unternehmen im positiven Sinne zu binden.

Weiterführende Literatur

- Baumhauer J, Carsten S (2016) Kleinunternehmen führen und organisieren. Gabal, Offenbach
- Bosch T (2015) Führung made in Germany. Eine Roadmap für die Mitarbeiterführung von morgen. Gabal, Offenbach
- Breckwoldt F (2013) Hochleistung und Menschlichkeit. Gabal, Offenbach
- Bröckermann R (2012) Personalwirtschaft. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg) (2011) Geighardt-Knollmann, Christine: DGFP Studie – Megatrends und HR Trends, PraxisPapier 7/2011
- Haller R (2015) Checkbuch für Führungskräfte. Haufe Lexware, Freiburg
- Immerschmitt W, Stumpf M (2014) Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Springer Gabler, Wiesbaden
- Stefan M (2018) Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer. Gabal, Offenbach
- Stein V (2013) Personalmanagement für Dummies. Wiley-VCH, Weinheim



Attraktiver Arbeitgeber als Ziel

- 2.1 **Unternehmerpersönlichkeit – 6**
- 2.2 **Handwerk hat goldenen Boden – 6**
- 2.3 **Arbeitgebermarke – 7**
- 2.4 **Geld alleine macht nicht glücklich: Faktoren, die einen Arbeitsplatz attraktiv machen – 8**
 - 2.4.1 Sicherheit – 8
 - 2.4.2 Ausstattung – 9
 - 2.4.3 Klare Strukturen – 9
 - 2.4.4 Flexibilität – 9
 - 2.4.5 Betriebsklima – 10
- Weiterführende Literatur – 10**

Ein Handwerksunternehmen braucht gute Mitarbeiter, um im Markt erfolgreich zu sein. Doch die sind rar gesät. Hier kommt es entscheidend auf die Attraktivität des Berufes, des Arbeitgebers und des Arbeitsplatzes an, ob man bei diesem Kampf um die Talente überhaupt mitspielen kann. „Attraktiv“ kommt aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie „anziehend“. Die Frage lautet also:

- **Was kann ich tun, damit mein Stellenangebot auf potenzielle Bewerber anziehend wirkt und damit Menschen gut und gerne bei uns arbeiten?**

2.1 Unternehmerpersönlichkeit

Gerade im Handwerk sind die Unternehmen meist inhabergeführt. Da ist der Unternehmer, der Chef prägend für das ganze Unternehmen. Das gilt natürlich auch für angestellte Unternehmensleiter. Hat er oder sie eine klare Vorstellung davon, für welche Werte das Unternehmen stehen soll und werden diese vorgelebt, so gibt man seiner Mannschaft eine Orientierung. Smarte betriebliche Ziele, ► Abschn. 7.2 die konkret gefasst sind und kommuniziert werden, helfen allen, an einem Strang zu ziehen – und zwar in dieselbe Richtung. Dies setzt aber voraus, dass der Unternehmer seine ganz persönlichen Lebensziele und Bedürfnisse kennt und in die Gestaltung seines Unternehmens einfließen lässt. Er sollte sich fragen, welche Talente und Fähigkeiten er persönlich hat und welche Tätigkeiten er selbst gerne ausübt und welche gar nicht und wie viel Lebenszeit er in Arbeit investieren möchte. Auch muss er entscheiden, ob er mehr im oder am Unternehmen arbeiten möchte. Dann kann er besser beurteilen, wie sein Personalbedarf genau ist, wie viele und welche Mitarbeiter er braucht ► Kap. 3. Auch den an der eigenen Persönlichkeit orientierten **Führungsstil** ► Kap. 10 muss er finden und leben: Bin ich Coach oder Captain?

2.2 Handwerk hat goldenen Boden

Besonders in handwerklichen Berufen ist noch viel Luft nach oben, was das Image angeht. Das Ansehen in der Gesellschaft hat u. a. durch den Verlust des Stellenwerts der Hauptschule als schulische Ausbildungsstätte für Praktiker stark gelitten. Bei jungen Menschen wie bei Eltern scheint eine akademische Ausbildung mehr Anerkennung zu finden als eine handwerkliche. Das ist schade und nicht gerechtfertigt. Denn erstens braucht eine arbeitsteilige Gesellschaft beides: „Denker“ und „Macher“ und zweitens ist in modernen Handwerksberufen

heute beides gefragt: hohes Fachwissen gepaart mit handwerklichem Geschick. Es ist Aufgabe der Berufsorganisationen, aber auch jedes einzelnen Handwerkers, mit dem falschen Image aufzuräumen und das Handwerk auch für junge Menschen, die vor der Berufswahl stehen, wieder attraktiv zu machen.

Tipp

Treten Sie selbstbewusst im Ort auf. Stellen Sie Ihr Licht nicht unter den Scheffel. Seien Sie stolz auf das, was Sie als Unternehmer leisten und auf das, was Ihre Mannschaft Tolles für die Kunden macht. Lassen Sie auch Ihre Mitarbeiter spüren, dass Sie einen tollen Job machen. Dann werden auch sie selbstbewusst über ihre Arbeit und ihren Beruf sprechen.

2.3 Arbeitgebermarke

Eine Marke drückt aus, welche Positionierung ein Unternehmen im Markt hat und für welche Werte es steht. In jüngster Zeit hat sich neben der Unternehmensmarke der Begriff „Arbeitgebermarke“ etabliert. Damit ist gemeint, dass man gezielt und strategisch daran arbeitet, wie das Unternehmen im Arbeitsmarkt als Arbeitgeber wahrgenommen wird.

Da die meisten Menschen lieber auf der Gewinner- als auf der Verliererseite stehen, fällt es Unternehmen, die einen **guten Ruf im Ort** haben, häufig leichter, neue Mitarbeiter zu finden und bestehende zu halten, als anderen. Deshalb ist es zum einen wichtig, dass man sein Unternehmen so aufstellt, dass qualitätsvolle Leistungen erbracht werden und dass ein **wertschätzender Umgang** mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern gepflegt wird. Zum anderen ist es aber genauso wichtig dies auch publik zu machen. Das heißt bei der Unternehmenskommunikation sollte man immer im Blick haben, dass nicht nur in die Unternehmensmarke, sondern auch in die Arbeitgebermarke eingezahlt wird.

Am leichtesten geht das auf der Webseite oder in den sozialen Medien. Hier kann man z. B. die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, aber auch die geselligen und Sport-Angebote für Mitarbeiter und die sonstigen Anreize, die das Unternehmen bietet, darstellen (■ Abb. 2.1). Das interessiert sicher den ein oder anderen Kunden und ganz bestimmt wechselwillige Fachkräfte.



▣ Abb. 2.1 Facebook-Post zur Grill-Pool-Challenge der Firma Natelberg Gebäudetechnik

2.4 Geld alleine macht nicht glücklich: Faktoren, die einen Arbeitsplatz attraktiv machen

In Fachkreisen ist man sich einig: Bezahlung ist wichtig für die Wahl des Arbeitsplatzes. Sie ist aber nur solange der ausschlaggebende Faktor, bis das für den gewünschten Lebensstandard nötige Budget erreicht wird und die Entlohnung als gerecht empfunden wird. Ab dann zählen andere Faktoren, die einen Arbeitsplatz attraktiv machen.

2.4.1 Sicherheit

Die Sicherheit des Arbeitsplatzes wird in vielen Befragungen von Mitarbeitern an erster Stelle genannt. Hier ist es hilfreich, wenn das Unternehmen längere Zeit erfolgreich am Markt operiert oder positive Perspektiven aufweist. Unabhängig vom Alter des Unternehmens gibt eine regelmäßige Information über die Geschäftsentwicklung und Zukunftsperspektiven den Mitarbeitern Sicherheit.

Beispiel

Gerade, wenn die Geschäfte mal nicht so gut laufen, sich ein Generationswechsel anbahnt oder eine sonstige Situation, die zu Unsicherheiten bei der Belegschaft führen könnte, eintritt, ist

es ratsam, die Mitarbeiter zeitnah zu informieren, sie abzuholen und mitzunehmen. In der Praxis kommt es nicht selten vor, dass Leistungsträger das Unternehmen verlassen, nur weil sie nicht wissen, wie es wohl weitergehen wird.

2.4.2 Ausstattung

Die Ausstattung des eigenen Arbeitsplatzes ist für viele ein ebenso wichtiges Kriterium. Modern und hell gestaltete Büros, ordentlich ausgestattete Werkstätten mit modernen Maschinen und Werkzeugen, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, stylische und gepflegte Arbeitskleidung und Sozialräume, in denen man sich gerne aufhalten mag, machen Mitarbeiter zufriedener und das Unternehmen attraktiv für Bewerber.

2.4.3 Klare Strukturen

Klare Strukturen und Prozesse sind die unabdingbare Basis für ein gutes Betriebsklima. Eine klare Struktur, in der jeder weiß, was seine Aufgabe ist ► Abschn. 7.4 (Stellenbeschreibung), wem er hierarchisch zugeordnet ist ► Abschn. 7.3 (Organigramm), wie der normale Ablauf für Standardleistungen des Unternehmens ist und was in Ausnahmefällen geschehen soll, gibt Orientierung und sorgt für ein friedliches Miteinander. Denn nichts ist schädlicher für den Betriebsfrieden als unterschiedliches Verständnis von Aufgaben, Pflichten, Rechten und Kompetenzen. Prozessorientiertes Arbeiten erleichtert den Mitarbeitern das selbstständige Handeln und ermöglicht dem Chef immer weniger selbst im Unternehmen arbeiten zu müssen und sich Freiräume dafür zu schaffen, mehr am Unternehmen arbeiten zu können. Ganz nebenbei führt das strukturierte Arbeiten auch zu mehr Effizienz, weil es keine Doppelarbeit, weniger Fehler und Missverständnisse gibt.

2.4.4 Flexibilität

Flexibilität in Punkto Arbeitszeiten ist für viele Arbeitnehmer ein sehr wichtiger Faktor. Wenn beispielsweise kleine Kinder oder Eltern zu versorgen sind, ist es für den Arbeitnehmer attraktiv, wenn Arbeitsbeginn und -ende mit den Öffnungszeiten der Kinder- oder Seniorentageseinrichtung kompatibel sind ► Abschn. 9.2. Aber auch die eigene Work-Life-Balance, also das ausgewogene Verhältnis von Arbeit und Freizeit, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Gerade wenn Arbeitnehmer viele Jahre im Unternehmen verbleiben, ist es von Vorteil, flexibel auf

die Lebensphasen des Arbeitnehmers in Bezug auf auszuübende Tätigkeiten und Arbeitszeiten einzugehen. Für Mitarbeiter, die sich weiterentwickeln wollen, ist es wichtig, dass man Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten schafft und aufzeigt.

Tipp

Ein junger Mann, der sich gerade eine Existenz aufbaut, ist in der Regel körperlich belastbarer als ein Mitarbeiter, der kurz vor der Pensionierung steht. Eine junge Mutter möchte vielleicht zunächst nur noch halbtags und mit zunehmendem Alter der Kinder wieder mehr arbeiten, aber nicht unbedingt 40 Stunden. Dort, wo es betrieblich möglich ist, kann auch die Einführung von Homeoffice- und Präsenzzeiten dem Mitarbeiter das Leben erleichtern und eine gute Kraft ans Unternehmen binden. Eine bewährte Methode, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebensphasen einzugehen, ist die Einführung eines Lebensarbeitszeitkontos ► Abschn. 9.2.1.

2.4.5 Betriebsklima

Schlecht greifbar, aber dennoch enorm wichtig für die Attraktivität des Arbeitsplatzes ist das Betriebsklima. Es beschreibt, wie die Mitarbeiter das Miteinander im Betrieb empfinden. Das kann sich auch schon mal ändern – deshalb ist es Aufgabe des Chefs die „Wetterlage“ im Betrieb stets im Blick zu haben. Gegenseitige Unterstützung, Wertschätzung, respektvoller Umgang miteinander und eine gesunde Fehlerkultur sind hier sicher Schlüsselfaktoren (► Abschn. 7.5). Dabei sollten die spezifischen Wertevorstellungen der in einem Unternehmen arbeitenden verschiedenen Generationen Berücksichtigung finden (► Abschn. 10.3). Aus einer Gruppe von Mitarbeitern ein Team zu formen, ist eine wichtige Führungsfunktion des Chefs, ebenso wie Konflikte zu erkennen und mit den Beteiligten zu klären. Welche Instrumente dem Unternehmer hierfür zur Verfügung stehen, lesen Sie ausführlich in ► Kap. 10, 11, 12 und 13.

Weiterführende Literatur

- Baumhauer J, Carsten S (2016) Kleinunternehmen führen und organisieren. Gabal, Offenbach
- Bosch T (2015) Führung made in Germany. Eine Roadmap für die Mitarbeiterführung von morgen. Gabal, Offenbach
- Breckwoldt F (2013) Hochleistung und Menschlichkeit. Gabal, Offenbach