

Fachkräfte (gewinnen & halten)

Ergebnisse einer Umfrage unter Handwerksbetrieben
im dritten Quartal 2018

Berlin, Februar 2019

Vorbemerkungen

Die Demografie und andere gesellschaftliche Entwicklungen, wie bspw. die zunehmende Studierneigung von Schulabgängern, führen zu einem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials im Handwerk und erschweren zunehmend die Suche der Handwerksbetriebe nach Auszubildenden und Fachkräften. Zusätzlich erhöht wird der Fachkräftebedarf durch die gute Konjunkturlage. Die Handwerksbetriebe nutzen bereits vielfältige Instrumente, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber für Auszubildende und Fachkräfte zu erhöhen. Um einen Überblick über diese Maßnahmen und deren Erfolg zu gewinnen, hat der ZDH im Zuge der Konjunkturberichterstattung für das dritte Quartal 2018 gemeinsam mit 42 Handwerkskammern (32 in West- und 10 in Ostdeutschland) eine Umfrage zum Thema "Fachkräfte (gewinnen & halten)" durchgeführt. Die Umfrageergebnisse verdeutlichen, dass die Engpässe bei der Fachkräfteverfügbarkeit inzwischen viele Handwerksbetriebe vor große Herausforderungen bei der Personalsuche stellen. Die Betriebe unternehmen vielfältige Anstrengungen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, sind damit allerdings nicht immer erfolgreich:

- 38 Prozent der Handwerksbetriebe hatten im vergangenen Jahr große Mühe bei der Suche nach Fachkräften oder waren sogar erfolglos.
- Bei der Fachkräftesuche konzentrieren sich die Betriebe nicht auf bestimmte Gruppen, sondern ziehen ein breites Spektrum potenzieller Mitarbeiter in Betracht. Lediglich Fachkräfte mit akademischem Hintergrund werden nur von abgegrenzten wenigen Betrieben als Zielgruppe ausgemacht.
- Die Betriebe nutzen ein breites Spektrum von Instrumenten, um Mitarbeiter an den Betrieb zu binden bzw. für diesen zu gewinnen. Dabei haben 24 Prozent der Betriebe gute Erfahrungen mit den von ihnen

genutzten Instrumenten gemacht, während 27 Prozent diese als erfolglos bewerten.

- Als gut geeignet zur Fachkräftebindung und -gewinnung bewerten die Betriebe vor allem finanzielle Anreize (bspw. übertarifliche Bezahlung, Urlaubsgeld) und Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas (Feedback-Gespräche, Auszeichnungen für gute Leistungen).
- Bei der Fachkräftesuche nutzen die Betriebe vor allem klassische Kanäle wie die Arbeitsagenturen oder Anzeigen in regionalen Zeitungen. Weniger verbreitet sind aktuell noch Social-Media-Kanäle oder Online-Stellenanzeigen.

Die Antworten der Handwerksbetriebe wurden in einem Online-Umfragemodul erfasst. Dabei wurden die Betriebe in unterschiedlicher Form kontaktiert (postalisch, per E-Mail, telefonisch und per Newsletter) und konnten die Form der Rückantwort (postalisch, per Fax oder online) wählen. Insgesamt haben sich 6.661 Betriebe an der Umfrage beteiligt.

Da sich – wie bei den meisten Umfragen üblich – größere Unternehmen relativ häufiger beteiligt haben als kleinere, wurden die Gesamtergebnisse anhand aktueller Beschäftigtengrößen zahlen gewichtet und auf das Gesamthandwerk hochgerechnet.

Inhalt

1. Fachkräftenachfrage im Handwerk bleibt hoch	4
2. Einsatz und Erfolg von Instrumenten zur Fachkräftebindung und -gewinnung	6
3. Kanäle für die Fachkräftesuche.....	12
4. Fragebogen	14
5. Gewerbegruppeneinteilung	15

Herausgeber:
Zentralverband des Deutschen Handwerks
Deutscher Handwerkskammertag
Unternehmerverband Deutsches Handwerk
Mohrenstraße 20/21, 10117 Berlin

Verantwortlich:
Dr. Alexander Barthel, Leiter der Abteilung Wirtschafts-,
Energie- und Umweltpolitik

Redaktion:
René Rimpler, Referatsleiter Volkswirtschaft/Statistik

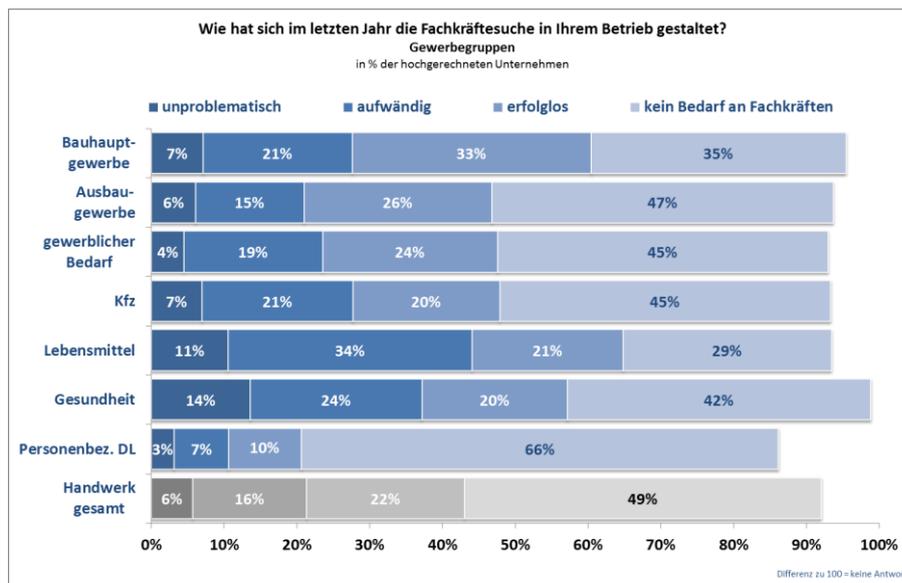
1. Fachkräftenachfrage im Handwerk bleibt hoch

Die Handwerksbetriebe verzeichneten in den letzten Jahren eine ausgesprochen gute wirtschaftliche Entwicklung. In vielen Gewerken sind die Auftragsbücher gut gefüllt und die betrieblichen Kapazitäten sind auf mehrere Monate hinaus ausgelastet. Um den Wachstumstrend aufrechtzuhalten und die hohen Auftragsbestände abarbeiten zu können, suchen viele Betriebe intensiv nach zusätzlichen Mitarbeitern. Natürlich werden Mitarbeiter, die eine passende fachliche Qualifikation mitbringen, dabei bevorzugt eingestellt. Die Betriebe scheuen aber ebenso nicht davor zurück, Quereinsteiger oder Ungelernte für das geforderte Anforderungsprofil fit zu machen.

ein Betrieb tätig ist – eine nicht unerhebliche Lücke zwischen dem Bedarf und dem Angebot an Fachkräften gibt. Das 49 Prozent der Betriebe angeben, im betrachteten Zeitraum keinen Bedarf an Fachkräften gehabt zu haben, ist auch auf den hohen Anteil an Einpersonenerbetrieben im Handwerk zurückzuführen. Der allergrößte Teil dieser Betriebe plant i. d. R. keine Ausweitung der Geschäftsaktivitäten und sucht dementsprechend keine zusätzlichen Mitarbeiter.

Die Betrachtung der handwerklichen Gewerkegruppen zeigt, dass Fachkräfte besonders stark in den Lebensmittel- und Bauhauptgewerken

gesucht werden. In den Lebensmittelgewerken suchten im letzten Jahr insgesamt 66 Prozent der Betriebe nach Fachkräften, in den Bauhauptgewerken 61 Prozent. Wobei die Fachkräftesuche insbesondere in den Bauhaupthandwerken relativ häufig erfolglos verlief (33 Prozent), während dieser Anteil in den Bäcker-



Im Gesamthandwerk haben im vergangenen Jahr 44 Prozent der Betriebe neue und fachlich qualifizierte Mitarbeiter gesucht. Darunter sind lediglich 6 Prozentpunkte, denen es ohne größeren Aufwand gelungen ist, Mitarbeiter für den Betrieb zu gewinnen. 16 Prozentpunkte mussten dagegen einen hohen Aufwand betreiben, um die gewünschten Mitarbeiter zu finden und konnten offene Stellen erst nach längerer Suche besetzen. Weitere 22 Prozentpunkte waren letztlich erfolglos bei der Suche nach Fachkräften. Diese Zahlen belegen, dass es im Handwerk – abhängig von Gewerk und Region in der

, Fleischer- und Konditorbetrieben lediglich 21 Prozent betrug. Überdurchschnittlich hoch war der Anteil der Betriebe, deren Fachkräftesuche erfolglos blieb auch in den Ausbaugewerken (26 Prozent) und den Gewerken für den gewerblichen Bedarf (24 Prozent). Im Vergleich der Gewerkegruppen und mit dem Gesamthandwerk sind die Handwerke für den persönlichen Bedarf aktuell nur gering von Fachkräftengpässen betroffen: Zum einen hatten 66 Prozent der persönlichen Dienstleistungsbetriebe im letzten Jahr überhaupt keinen Fachkräftebedarf,

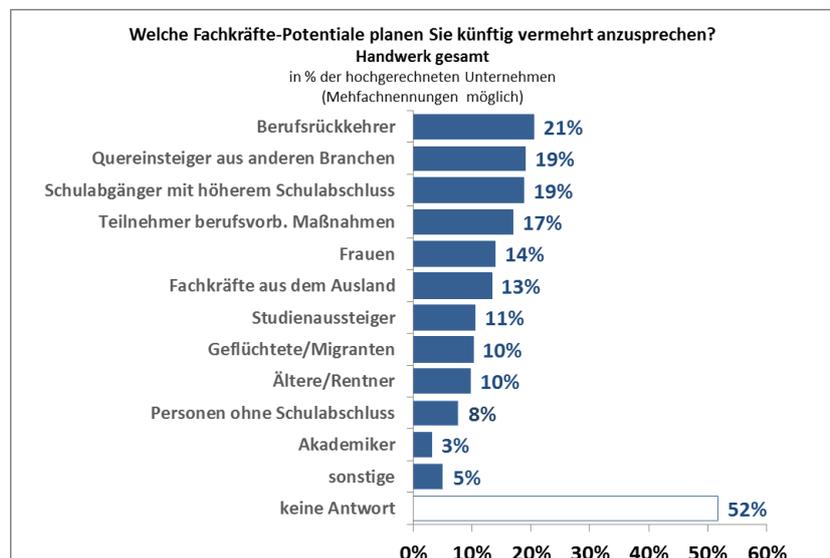
zum anderen waren nur 10 Prozent der Betriebe erfolglos bei der Fachkräftesuche.

Der derzeitige Fachkräftebedarf und der Erfolg bei der Suche nach neuen Mitarbeitern unterscheiden sich deutlich zwischen den verschiedenen Betriebsgrößenklassen im Handwerk. Erwartungsgemäß sind es vor allem die Einpersonetriebe im Handwerk, die aktuell keinen Bedarf an zusätzlichen Fachkräften angeben (79 Prozent). In allen anderen Betriebsgrößenklassen liegt dieser Wert unterhalb des Anteils von 49 im Gesamthandwerk und nimmt mit zunehmender Beschäftigtenzahl kontinuierlich ab. Bei den Betrieben mit 2 bis 4 tätigen Personen liegt er bei 45 Prozent, bei denen mit 5 bis 9 Mitarbeitern noch bei 22 Prozent. Nicht auf der Suche nach Fachkräften waren weiterhin noch 12 Prozent der Betriebe mit 10 bis 19 tätigen Personen, nur 7 Prozent der Betriebe mit 20 bis 49 Mitarbeitern und noch lediglich 1 Prozent der Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten. Da insgesamt nur wenige Einpersonetriebe auf der Suche nach Fachkräften sind, ist es wenig verwunderlich, dass lediglich 10 Prozent dieser Betriebe erfolglos bei der Mitarbeitersuche waren. In den Betrieben der Größenklassen von 2 bis zu 49 tätigen Personen bewegt sich dieser Anteil jedoch zwischen 26 und 34 Prozent. Etwas geringer ist er mit 22 Prozent bei den großen Handwerksbetrieben ab 50 Beschäftigten.

Bei der Fachkräftesuche wollen sich die Betriebe nicht auf bestimmte Gruppen fokussieren, vielmehr sehen sie ein breites Spektrum möglicher Quellen. Lediglich Akademiker als abgegrenzte Zielgruppe stehen nur bei wenigen Betriebsinhabern als mögliche neue Mitarbeiter auf dem Zettel (3 Prozent). Dafür setzen 11 Prozent

der Betriebe darauf, Studienaussteiger für eine Ausbildung im Handwerk zu begeistern. Zudem sollen offene Ausbildungsstellen mit Schulabgängern besetzt werden, die über einen höheren Schulabschluss verfügen (19 Prozent). Weitere 17 Prozent wollen dafür Teilnehmer berufsvorbereitender Maßnahmen ansprechen. Vor allem setzen die Betriebe aber auf Mitarbeiter, die bereits über eine berufliche Qualifikation verfügen: 21 Prozent der Handwerksbetriebe setzen bei der Suche auf Berufsrückkehrer mit handwerklicher Qualifikation, 19 Prozent auf Quereinsteiger aus anderen Branchen. Aufgrund des weitgehend ausgeschöpften Fachkräftsreservoirs im Inland sind auch im Ausland ansässige Fachkräfte im Fokus der Betriebe (13 Prozent). Zudem wollen 10 Prozent Migranten oder Flüchtlinge als Mitarbeiter bzw. Auszubildende für den eigenen Betrieb gewinnen. Mehr Frauen für eine Tätigkeit im Handwerk gewinnen wollen 14 Prozent, 10 Prozent wollen zudem qualifizierte Ältere länger im Beruf halten bzw. Mitarbeiter, die bereits ins Rentenleben eingetreten sind, für den Arbeitsmarkt zurückgewinnen.

Häufiger als in den anderen Gewerkegruppen suchen die Betriebe der Gesundheitshandwerke nach Akademikern (10 Prozent) oder Studienaussteigern (25 Prozent). Auch Absolventen, die über einen höheren Schulabschluss verfü-



gen, sind in den Gesundheitsgewerken gefragter als in den anderen Handwerksbereichen (43 Prozent). Auf Quereinsteiger aus anderen Branchen (46 Prozent) und Berufsrückkehrer (43 Prozent) setzen vor allem die Lebensmittelhandwerke. Bäcker, Fleischer und Konditoren bilden auch die Gewerkegruppe mit dem im Vergleich größten Anteil an Betrieben, die in ausländischen Fachkräften (29 Prozent) und Geflüchteten/Migranten (26 Prozent) eine potenzielle Quelle für neue Fachkräfte sehen. Zudem setzten die Lebensmittelbetriebe stärker als andere Handwerksgruppen auf Frauen (42 Prozent) und Ältere (28 Prozent) bei der Fachkräftesuche. Auch die Teilnehmer berufsvorbereitender Maßnahmen (31 Prozent) und Perso-

nen ohne Schulabschluss werden von den Betrieben im Lebensmittelhandwerk häufiger als zukünftige Fachkräfte gesehen als in den anderen Gewerken.

Da deutlich mehr mittlere und große Handwerksbetriebe nach zusätzlichen Fachkräften suchen als kleinere, ist es nur folgerichtig, dass es in allen abgefragten Kategorien diese Betriebe sind, die die größten Fachkräftepotenziale ausmachen. In jeder der Kategorien nimmt der Anteil der Betriebe, die hier potenzielle Fachkräfte ausmachen mit der Betriebsgröße zu. Die größten Anteile sind jeweils für die Handwerksbetriebe mit 50 und mehr tätigen Personen zu verzeichnen.

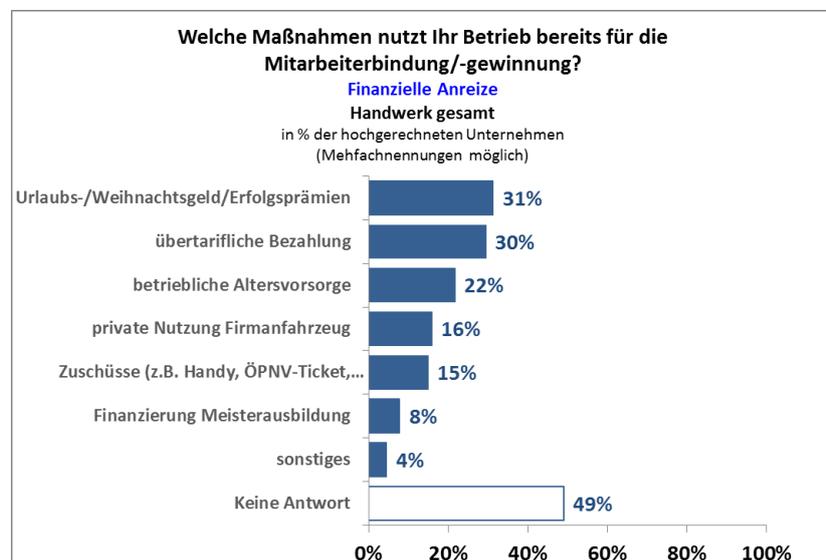
2. Einsatz und Erfolg von Instrumenten zur Fachkräftebindung und -gewinnung

Die Handwerksbetriebe setzen auf eine breite Anzahl von Instrumenten um Fachkräfte an den Betrieb zu binden oder neue Mitarbeiter zu gewinnen. Dabei nutzen sie sowohl finanzielle Anreize als auch Instrumente zur Gestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes. Weiterhin soll den Mitarbeitern eine möglichst passgenaue Lebensplanung und -gestaltung ermöglicht werden. Nicht zuletzt soll Auszubildenden die Attraktivität des Betriebs durch besondere Vorteile in der Ausbildung und eine besonders gute Ausbildungsqualität aufgezeigt werden.

Finanzielle Anreize

Im Bereich der finanziellen Anreize werden vor allem direkte monetäre Zahlungen an die Mitarbeiter genutzt. 31 Prozent der Handwerksbetriebe zahlen ihren Mitarbeitern Urlaubs- und/oder Weihnachts-

geld und/oder Erfolgsprämien. 30 Prozent der Betriebe bezahlen Löhne, die oberhalb der tariflichen Vereinbarungen liegen und 22 Prozent bieten ihren Beschäftigten eine betriebliche Altersvorsorge an. Weitere finanzielle Anreize sind die Möglichkeit, Firmenfahrzeuge auch privat zu nutzen (16 Prozent) und Zuschüsse für die Mitarbeiter, bspw. zu Handyverträgen, Nahverkehrstickets oder Mitgliedschaften im Fitnessstudio (15



Prozent). 8 Prozent der Betriebe unterstützen ihre Fachkräfte zudem bei der Weiterqualifizierung und finanzieren deren Meisterausbildung. Die 49 Prozent der Betriebe, die die Frage nicht beantwortet haben, nutzen vor allem aus dem Grund keine finanziellen Anreize, weil sie schlicht und einfach keine Mitarbeiter beschäftigen. Unter den Betrieben mit Angestellten zahlt letztlich der überwiegende Teil seinen Mitarbeitern Weihnachtsgeld oder andere Prämien.

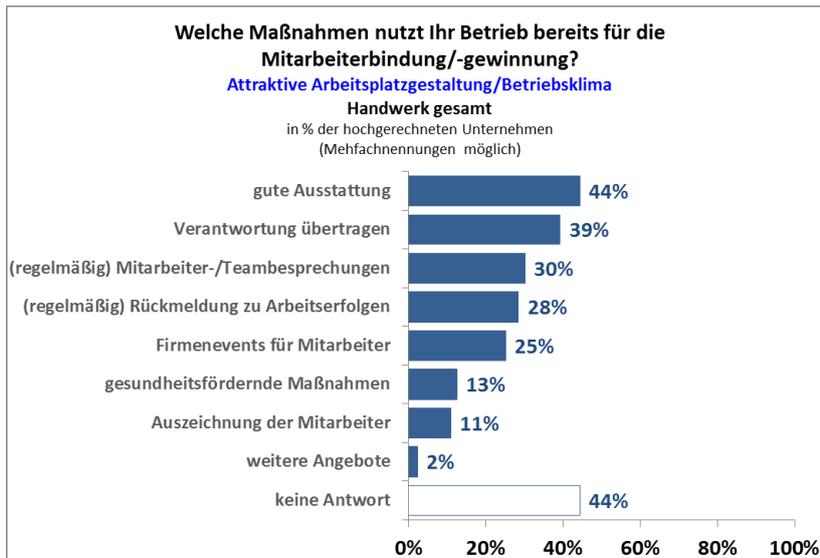
Urlaubs- und/oder Weihnachtsgeld bzw. Erfolgsprämien werden in den privaten Dienstleistungshandwerken deutlich seltener gezahlt als im Gesamthandwerk (15 ggü. 31 Prozent). In allen anderen Handwerksbereichen liegt der Anteil der Betriebe, der solche Zulagen zahlt, über dem gesamthandwerklichen Durchschnitt. Wobei die höchsten Anteile in den Gesundheits- (58 Prozent), den Lebensmittel- (43 Prozent) und den Bauhauptgewerken (41 Prozent) zu verzeichnen sind. Das gleiche Bild zeigt sich bei der Betrachtung der Betriebe, die übertarifliche Gehälter zahlen oder eine betriebliche Altersvorsorge anbieten: Unterdurchschnittlich ist der Anteil der privaten Dienstleistungshandwerke (20 bzw. 7 Prozent), Spitzenwerte finden sich bei Gesundheits- und Lebensmittelhandwerken, wo jeweils mehr als 40 Prozent der Betriebe auf diese beiden finanziellen Anreizinstrumente setzen. Für die private Nutzung freigegebene Firmenfahrzeuge finden sich vor allem in den Bauhaupt- und Ausbaugewerken, in denen die Mobilität der Mitarbeiter zur Erreichung von Baustellen einen hohen Stellenwert hat. 21 Prozent der Bauhauptbetriebe und sogar 23 Prozent der Ausbaubetriebe stellen ihren Mitarbeitern Firmenfahrzeuge zur privaten Nutzung zur Verfügung. Im Vergleich zum Gesamthandwerk sind hier die Anteile in den Kfz-Gewerken (13 Prozent) und den Handwerken für den privaten Bedarf (3 Prozent) unterdurchschnittlich.

Zuschüsse zu Handyverträgen, Nahverkehrstickets oder Verträgen mit Fitnessstudios erhalten vor allem die Mitarbeiter der Gesundheitsbetriebe (29 Prozent), während dies bei nur 7 Prozent der privaten Dienstleistungsbetriebe der Fall ist. Es sind auch die Gesundheitsbetriebe, die ihren Beschäftigten deutlich häufiger als in den anderen Gewerkegruppen die Meisterausbildung finanzieren (22 Prozent).

Das die privaten Dienstleistungshandwerke deutlich seltener die in der Befragung betrachteten Anreizinstrumente nutzen, ist auch darauf zurückzuführen, dass mehr als jeder zweite Betrieb in dieser Gewerkegruppe zu den Einpersonbetrieben zu rechnen ist. Wie die Betrachtung der verschiedenen Betriebsgrößenklassen zeigt, ist jeder der aufgeführten Anreize in großen Handwerksbetrieben grundsätzlich häufiger vorzufinden als in Klein- und Kleinstbetrieben. Der Anteil der Betriebe, die eines der finanziellen Anreizinstrumente nutzen, steigt mit der Betriebsgröße an.

Gestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes/ Betriebsklimas

Bei der Gestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes und der Schaffung eines guten Betriebsklimas setzen 44 Prozent der Handwerksbetriebe auf eine gute technische Ausstattung, bspw. mit Werkzeugen oder Fahrzeugen. Beinahe genauso häufig (39 Prozent) wird den einzelnen Mitarbeitern gezielt Verantwortung übertragen und diese führen einzelne Projekte oder Projektteile selbstständig durch. Oft genutzt und wichtig zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls und der Verbundenheit mit dem Betrieb sind auch die regelmäßige Durchführung von Teamgesprächen (30 Prozent) und ein regelmäßiges Feedback zu den erzielten Arbeitserfolgen (28 Prozent). Noch ein Viertel der Betriebe setzt auf Teamevents zur



Mitarbeitermotivation. Gesundheitsfördernde Maßnahmen werden in 13 Prozent der Betriebe durchgeführt, während 11 Prozent besonders gute Leistungen von Mitarbeitern mit Auszeichnungen honorieren.

In den privaten Dienstleistungsgewerken wird eine gute Ausstattung mit Geräten und Fahrzeugen deutlich seltener zur Mitarbeiterbindung oder -gewinnung genutzt als in den übrigen Handwerksbereichen (22 Prozent). Dieser deutlich unterdurchschnittliche Anteil lässt sich in einigen Gewerken sicherlich auch auf die Art der ausgeübten handwerklichen Tätigkeit zurückführen. Beispielsweise ist die Ausstattung mit Arbeitsgeräten in Frisörsalons grundsätzlich vergleichbar, sodass dieser Aspekt nur wenig zur Attraktivität eines Arbeitgebers beiträgt. In Kosmetikerbetrieben kommen klassische Werkzeuge so gut wie gar nicht zur Anwendung. Zudem spielt die Ausstattung mit Fahrzeugen in den meisten privaten Dienstleistungsbetrieben nur eine untergeordnete Rolle, da der Kundenkontakt primär im Ladengeschäft stattfindet. Am häufigsten genutzt wird eine gute Ausstattung in den Gesundheits- (66 Prozent) und den Bauhauptgewerken (60 Prozent). Besonders häufig wird Beschäftigten die Verantwortung für einzelne Projekte- oder Projektteile in den Gesundheits- und den Lebensmittelhandwerken

übertragen (65 bzw. 55 Prozent). Mit Abstand am seltensten wird Projektverantwortung in den persönlichen Dienstleistungsgewerken an Mitarbeiter delegiert (22 Prozent), während der Anteil in den übrigen Gewerkegruppen über dem gesamthandwerklichen Durchschnitt von 39 Prozent liegt. Es sind auch die Gesundheitsgewerke, die deutlich häufiger als die übrigen Gewerkegruppen

regelmäßig Teambesprechungen durchführen (57 Prozent) oder ihren Beschäftigten regelmäßig Rückmeldung zu Arbeitserfolgen geben (56 Prozent). Mit Ausnahme der handwerklichen privaten Dienstleister (20 bzw. 18 Prozent) liegt der Anteil aber in allen Gewerkegruppen oberhalb der Gesamtdurchschnitte von 30 bzw. 28 Prozent. Eine ähnliche Verteilung zeigt sich bei den Anteilen der Betriebe, die Firmenevents für ihre Mitarbeiter durchführen: Spitzenwerte erreichen wiederum die Gesundheitsbetriebe (46 Prozent), während die privaten Dienstleister im Handwerk (17 Prozent) am seltensten davon Gebrauch machen und die übrigen Handwerksbereiche den Durchschnitt aller Betriebe (25 Prozent) erreichen oder übertreffen. Gesundheitsfördernde Maßnahmen kommen am häufigsten in den Lebensmittelgewerken zum Einsatz. Bei den Bäckern, Fleischern und Konditoren setzt immerhin jeder fünfte Betrieb auf entsprechende Maßnahmen. Beinahe ebenso häufig tun dies die Betriebe in den Gesundheitsgewerken (19 Prozent). Seltener als im Gesamthandwerk (13 Prozent) finden sich gesundheitsfördernde Maßnahmen in den Ausbau- (11 Prozent) und den persönlichen Dienstleistungsgewerken (9 Prozent). Für ihre Leistungen ausgezeichnet werden Mitarbeiter vor allem in den Lebensmittel- und den

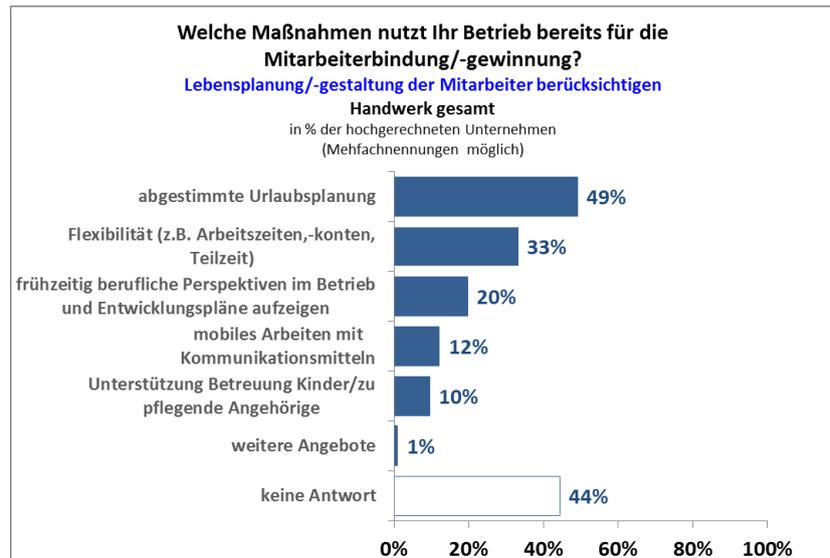
Gesundheitsgewerken (je 17 Prozent), während dies in den Ausbau- (10 Prozent) und persönlichen Dienstleistungsgewerken (9 Prozent) am seltensten der Fall ist.

Erwartungsgemäß setzen größere Handwerksbetriebe häufiger Maßnahmen zur Gestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes bzw. zur Förderung eines guten Betriebsklimas um als kleinere.

Mit dem Anstieg der Mitarbeiterzahl gehen i. d. R. auch eine bessere Mittelausstattung und größere Mitarbeiterkapazitäten für die entsprechende Organisation (bspw. von Firmenevents) einher.

Lebensplanung/-gestaltung der Mitarbeiter berücksichtigen

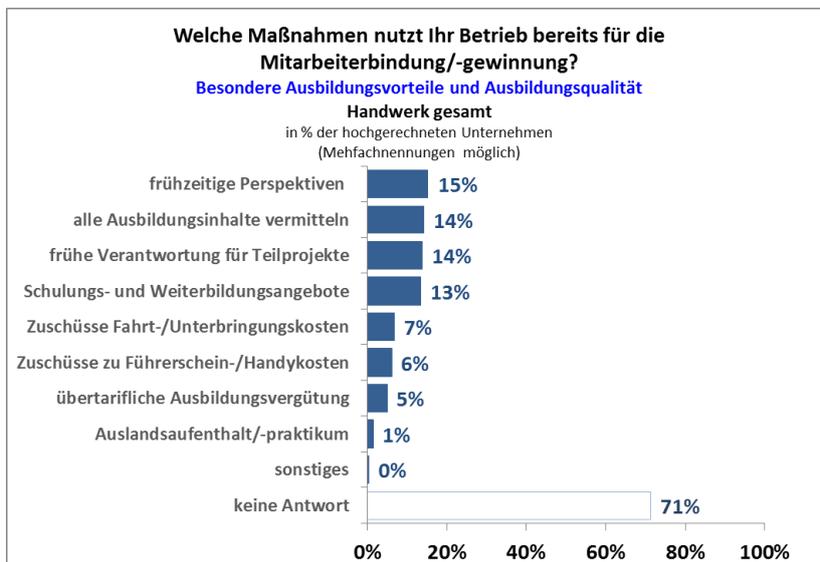
Ein weiteres Feld, auf dem die Handwerksbetriebe zur Mitarbeiterbindung und -gewinnung aktiv sind, ist die Unterstützung von Beschäftigten bei deren Lebensplanung bzw. Lebensgestaltung. Beinahe jeder zweite Handwerksbetrieb (49 Prozent) setzt dabei auf eine unter den Mitarbeitern abgestimmte Urlaubsplanung. Insbesondere Beschäftigte mit schulpflichtigen Kindern sollten davon profitieren, da sie im Normalfall in den Ferienzeiten Urlaub nehmen müssen, um die Betreuung ihrer Kinder sicherzustellen. Zugleich profitieren von dieser Maßnahme natürlich auch die Betriebe selbst, da so vermieden werden kann, dass an einem Zeitpunkt ein Großteil der Beschäftigten urlaubsbedingt fehlt und die Arbeitsfähigkeit des Betriebs gefährdet ist. Ein Drittel der Betriebe versucht den Beschäftigten eine flexible Organisation ihrer täglichen Arbeitszeit mittels Gleitzeit, Arbeitszeitkonten oder Teilzeitangeboten zu ermöglichen. Für die langfristige Lebensplanung der Mitarbeiter



zeigen 20 Prozent der Betriebe diesen frühzeitig berufliche Perspektiven im Betrieb auf und/oder entwickeln gemeinsam Pläne für die berufliche Weiterentwicklung. Weitere 12 Prozent ermöglichen ihren Beschäftigten das mobile Arbeiten. Zudem macht jeder zehnte Betrieb Unterstützungsangebote bei der Betreuung von Kindern oder zu pflegenden Angehörigen.

Eine besonders hohe Verbreitung hat eine innerbetriebliche abgestimmte Urlaubsplanung in den Gesundheits- (77 Prozent) und Lebensmittelhandwerken (69 Prozent). Auch die Bauhauptgewerke liegen mit einem Anteil von 61 Prozent noch deutlich über dem gesamthandwerklichen Durchschnitt von 49 Prozent. Darunter liegen einzig die persönlichen Dienstleistungsgewerke, wo nur 30 Prozent der Betriebe das Instrument der abgestimmten Urlaubsplanung nutzen. Ebenso am häufigsten ermöglichen die Gesundheits- (63 Prozent) und Lebensmittelbetriebe (48 Prozent) ihren Mitarbeitern die flexible Gestaltung von Arbeitszeiten und Anwesenheit im Betrieb. Am seltensten ermöglichen die handwerklichen privaten Dienstleister ihren Beschäftigten diese Flexibilität (25 Prozent). Ähnliches zeigt der Blick in die Gewerbegruppen bei den Betrieben, die Mitarbeitern frühzeitig berufliche Perspektiven im Betrieb und/oder Entwicklungspläne aufzeigen: Seltener als in den anderen

Gewerkegruppen und im Gesamthandwerk findet dieses Instrument bei den privaten Dienstleistern im Handwerk Anwendung (13 Prozent), während es in den Gesundheitsgewerken mit Abstand am häufigsten eingesetzt wird (38 Prozent). Die technischen Voraussetzungen für mobiles Arbeiten finden die Mitarbeiter besonders häufig in den Ausbaubetrieben (17 Prozent) und den Kfz-Betrieben (14 Prozent) vor. Unter dem gesamthandwerklichen Durchschnitt liegt dieser Anteil in den Lebensmittel- (8 Prozent) und den privaten Dienstleistungshandwerken (5 Prozent), also den Gewerkegruppen, in denen der Kundenkontakt primär über stationäre



Verkaufspunkte stattfindet. Unterstützungsangebote für die Betreuung von Kindern oder zu pflegenden Angehörigen machen ihren Beschäftigten insbesondere die Betriebe in den Gesundheitsgewerken (24 Prozent), wohingegen die privaten Dienstleistungsgewerke dies vergleichsweise selten tun (5 Prozent).

Wie bei den zuvor betrachteten Anreizinstrumenten, werden auch die Instrumente zur besseren Lebensplanung und -gestaltung der Mitarbeiter von den mittleren und großen Betrieben häufiger genutzt als von den kleinen. Auch hier nimmt die Häufigkeit der Nutzung mit der Zahl der Beschäftigten zu.

Besondere Ausbildungsvorteile und Ausbildungsqualität

An dieser Stelle hat nur ein vergleichsweise geringer Anteil der Gesamtzahl der Betriebe geantwortet. Das ist primär darauf zurückzuführen, dass in etwa jeder fünfte Betrieb im Handwerk Lehrlinge ausbildet. Um für Auszubildende attraktiv zu sein und diese auch nach dem Abschluss der beruflichen Ausbildung an den Betrieb zu binden, setzen die Ausbildungsbetriebe im Handwerk vor allem auf Maßnahmen zur Qualitätssicherung bei der Ausbildung und wollen Auszubildenden möglichst früh Perspektiven aufzeigen und Verantwortung übertragen. 15 Prozent der Betriebe wollen ihre Auszubildenden durch das frühzeitige Aufzeigen der weiteren beruflichen Perspektiven im Betrieb an sich binden. Jeweils 14 Prozent legen ein besonderes Augenmerk darauf, dass alle Ausbildungsinhalte auch in der betrieblichen Ausbildungspraxis vermittelt und angewandt werden und/oder übertragen ihren Auszubildenden

möglichst früh die Verantwortung für Teilprojekte. Weitere 13 Prozent machen Auszubildenden spezielle Schulungs- und Weiterbildungsangebote. Zusätzliche finanzielle Anreize für Auszubildende sind insgesamt weniger verbreitet: 7 Prozent der Betriebe zahlen Zuschüsse zu Fahrt- und Unterbringungskosten, 6 Prozent beteiligen sich an den Kosten für Handy- oder Führerschein, und 5 Prozent zahlen eine übertarifliche Ausbildungsvergütung. Auslandsaufenthalte oder -praktika von Auszubildenden sind im Handwerk aktuell noch wenig verbreitet und werden nur von 1 Prozent der Betriebe angeboten. Dabei spielen sicherlich auch die überwiegend kleinbetrieb-

lichen Strukturen im Handwerk eine Rolle, die wenig Kapazitäten für die Organisation von Auslandsstationen lassen. In vielen Fällen dürften auch die notwendigen Kontakte ins Ausland fehlen, um entsprechende Partnerunternehmen für die Auslandsaufenthalte zu finden.

Die Gewerkegruppen mit einem hohen Anteil an Betrieben, die ihren Auszubildenden frühzeitig eine Verbleibsperspektive im Betrieb aufzeigen, sind die Gesundheitsgewerke (21 Prozent), die Bauhaupt- und Ausbaugewerke (jeweils 19 Prozent) sowie die Kfz-Gewerke (18 Prozent). Die gesamte Ausbildungsbreite wird in der Praxis am häufigsten in den Gesundheitsbetrieben (23 Prozent) sowie den Lebensmittel- und Ausbaubetrieben (jeweils 17 Prozent) vermittelt. Möglichst früh die Verantwortung für Teilprojekte übertragen bekommen vor allem die Auszubildenden in den Ausbauhandwerken (17 Prozent). Spezielle Schulungs- und Weiterbildungsangebote machen Auszubildenden vor allem die Gesundheits- (23 Prozent) und die Kfz-Handwerke (19 Prozent). Es sind auch die Gesundheitsbetriebe, die ihren Auszubildenden besonders häufig (19 Prozent) Zuschüsse zu Fahrt- und Unterbringungskosten sowie eine übertarifliche Ausbildungsvergütung (13 Prozent) zahlen. Eine Beteiligung an den Führerscheinkosten ist eher in den Gewerkegruppen verbreitet, die oftmals ihre handwerklichen Dienstleistungen vor Ort beim Kunden erbringen. 10 Prozent der Bauhaupt- sowie jeweils 8 Prozent der Betriebe in den Ausbau- und den Handwerken für den gewerblichen Bedarf bezuschussen Führerscheinkosten.

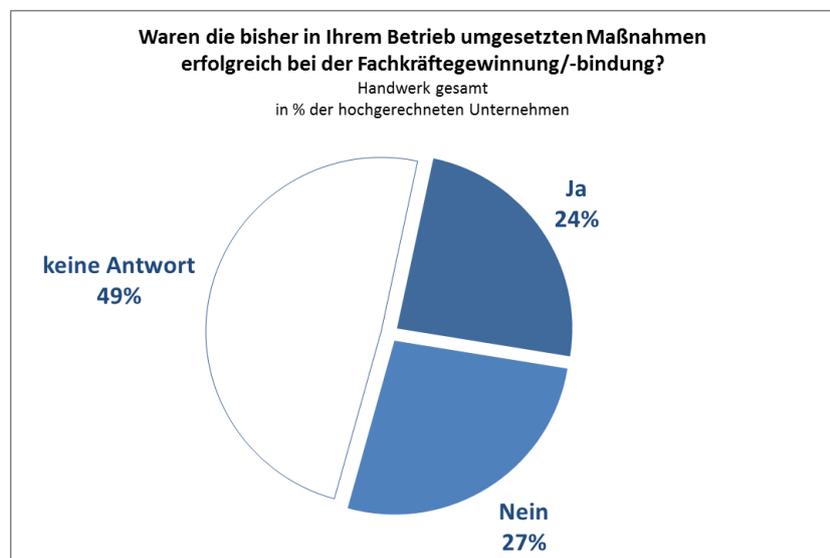
Sowohl die nicht-finanziellen als auch die finanziellen

Ausbildungsvorteile werden mit Zunahme der Betriebsgröße häufiger genutzt. Auch das ist ein erwartbares Ergebnis, da in größeren Handwerksbetrieben i. d. R. eine bessere Betreuung von Auszubildenden möglich ist und zudem die finanziellen Spielräume zur Zahlung von Zuschüssen oder übertariflichen Azubientgelten größer sind. Zudem bilden mittlere und große Handwerksbetriebe auch deutlich häufiger aus als kleine.

Erfolg der umgesetzten Maßnahmen zur Fachkräftebindung und -gewinnung

Im Gesamthandwerk geben 24 Prozent der Betriebe an, dass die von ihnen umgesetzten Maßnahmen zur Fachkräftebindung und/oder -gewinnung erfolgreich waren. 27 Prozent berichten davon, dass sich der Erfolg – zumindest bisher – nicht eingestellt hat.

Überwiegend werden dabei von den Betrieben finanzielle Anreize oder aber Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung bzw. zur Verbesserung des Betriebsklimas als erfolgreich bewertet. Bei den finanziellen Anreizen scheinen nach Aussage der Betriebe insbesondere eine übertarifliche Bezahlung sowie die Zahlung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld die Fachkräftebindung und -gewinnung positiv zu befördern. Unter den Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas scheinen regelmäßige Rück-



meldungen zur Arbeitsleistung und Teambesprechungen sowie das Auszeichnen von Mitarbeitern am erfolgsversprechenden.

Deutlich seltener nennen die Betriebe Maßnahmen aus den Bereichen Lebensplanung/-gestaltung der Mitarbeiter und besondere Ausbildungsvorteile/Ausbildungsqualität. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass nur in etwa jeder fünfte Handwerksbetrieb auch ein Ausbildungsbetrieb ist. Die Mitarbeiter

scheinen insbesondere flexible Gestaltungsmöglichkeiten, mobile Arbeitsmittel und abgestimmte Urlaubsplanungen wertzuschätzen. Auszubildende setzen auf eine hohe Ausbildungsqualität, eigenverantwortliches Arbeiten und Perspektiven für den Verbleib im Betrieb nach dem Abschluss der Ausbildung. Durchaus interessant scheint auch die Möglichkeit zu sein, Auslandsaufenthalte oder -praktika zu absolvieren.

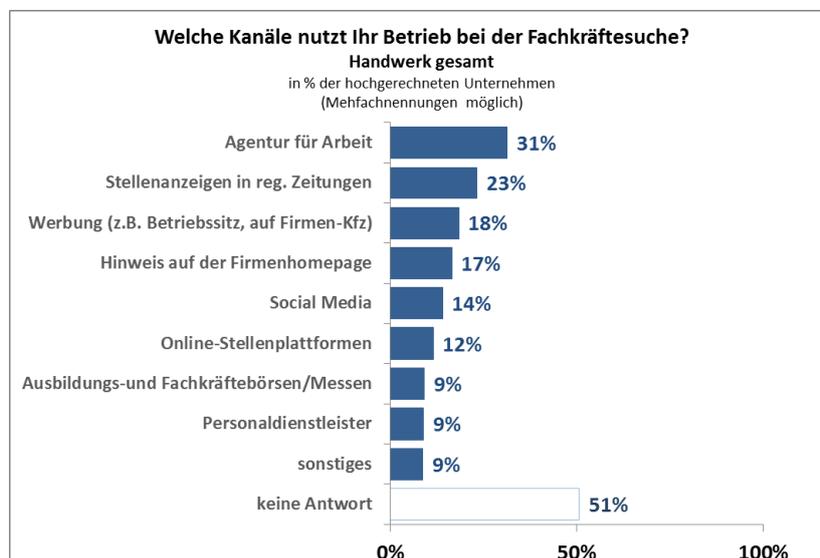
3. Kanäle für die Fachkräftesuche

Häufigste Ansprechpartner für die Handwerker bei der Suche nach Fachkräften sind die Arbeitsagenturen. Deren Vermittlungstätigkeit nutzen 31 Prozent der Betriebe. Ebenso sehr verbreitet ist das Schalten von Stellenanzeigen in regionalen Zeitungen (23 Prozent). Aufgrund des oftmals regionalen Tätigkeitsschwerpunkts sind die Betriebe eng verbunden mit ihrer Region und setzen stark auf bereits dort ansässige Fachkräfte. Häufig genutzt werden zudem Werbemaßnahmen auf Fahrzeugen, Hinweistafeln am Betriebssitz (18 Prozent) oder die Firmenhomepage (17 Prozent). Neben diesen traditionellen Kanälen findet die Suche auch mittels Social-Media (14 Prozent) oder über Online-Stellenplattformen (12 Prozent) statt. Jeweils 9

Prozent der Inhaber geben zudem an, dass sie auf Ausbildungs-/Fachkräftebörsen bzw. Messen nach neuen Mitarbeitern suchen oder Personaldienstleister damit beauftragen.

Zwischen den Gewerkegruppen zeigen sich durchaus deutliche Unterschiede bei der Nutzung der verschiedenen Kanäle für die Fachkräftesuche. Die Arbeitsagenturen werden besonders häufig von den Lebensmittelbetrieben genutzt (54 Prozent), aber auch in den Gesundheits- (47 Prozent) und den Bauhauptgewerken (45 Prozent) liegt dieser Anteil deutlich über dem gesamthandwerklichen Durchschnitt. Auch Stellenanzeigen in regionalen Zeitungen werden in den Lebensmittel- (42 Prozent) und

den Gesundheitsbetrieben (39 Prozent) häufiger genutzt als im Durchschnitt der Betriebe. Werbung für offene Stellen auf Firmenfahrzeugen oder am Betriebssitz findet sich vor allem bei den Bäckern, Fleischern und Konditoren (35 Prozent), aber auch bei den Bauhauptbetrieben (26 Prozent). Die betriebseigene Homepage wird bei der Mitarbeitersuche am häufigsten in



den Gesundheits- (31 Prozent), den Lebensmittel- (29 Prozent) und den Kfz-Betrieben (24 Prozent) genutzt. Diese Gewerkegruppen sind auch die vornehmlichen Nutzer von Social-Media-Kanälen und Online-Stellenplattformen bei der Fachkräftesuche. Zudem präsentieren sich die Lebensmittel- und Gesundheitsgewerke mit einem Anteil von jeweils 18 Prozent vermehrt auf Ausbildungs- und Fachkräftebörsen oder Messen. Stärker auf Personaldienstleister als andere Handwerksbereiche setzen die Be-

triebe für den gewerblichen Bedarf (13 Prozent) sowie die Ausbau- (12 Prozent) und Kfz-Betriebe (11 Prozent).

Jeder der aufgeführten Kanäle für die Fachkräftesuche wird von den großen Handwerksbetrieben signifikant häufiger eingesetzt als von den kleineren. Die Nutzungsanteile aller zur Auswahl gestellten Kanäle nehmen mit der Betriebsgröße kontinuierlich zu.

4. Fragebogen

Ergänzungsfragen zur Konjunkturumfrage Herbst 2018 „Fachkräfte (gewinnen & halten)“

Bitte füllen Sie den Fragebogen online aus unter: zdh.uniplus.de
Gerne können Sie den ausgefüllten Fragebogen auch an Ihre Handwerkskammer zurücksenden.

Handwerkskammer xxx
Straße
PLZ Ort
Faxnummer

Handwerkskammer: _____ Gewerk: _____

Mitarbeiterzahl (einschließlich Betriebsinhaber/-in): _____ Betriebsnummer (wenn bekannt): _____

1) Wie hat sich im letzten Jahr die Fachkräfte-suche in Ihrem Betrieb gestaltet?

- unproblematisch**, offene Stellen konnten zeitnah besetzt werden
- aufwändig**, offene Stellen konnten erst nach längerer Suche besetzt werden
- erfolglos**, offene Stellen konnten trotz intensiver Bemühungen nicht besetzt werden
- kein Bedarf an Fachkräften**

2) Welche Fachkräfte-Potenziale planen Sie künftig vermehrt anzusprechen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Schulabgänger mit höherem Schulabschluss
- Personen ohne Schulabschluss
- Studienaussteiger
- Teilnehmer berufsvorbereitender Maßnahmen
- Akademiker
- Berufsrückkehrer
- Quereinsteiger aus anderen Branchen/Bereichen
- Ältere/Rentner
- Frauen
- Fachkräfte aus dem Ausland
- Geflüchtete/Migranten
- sonstiges: _____

3) Welche Maßnahmen nutzt Ihr Betrieb bereits für die Mitarbeiterbindung/-gewinnung? (Mehrfachnennungen möglich)

a) Finanzielle Anreize:

- übertarifliche Bezahlung
- betriebliche Altersvorsorge
- Finanzierung Meisterausbildung
- Urlaubsgeld/Weihnachtsgeld/Erfolgsprämien
- private Nutzung Firmenfahrzeug
- Zuschüsse (z. B. Handy, ÖPNV-Ticket, Fitnessstudio)
- sonstiges: _____

b) Attraktive Arbeitsplatzgestaltung/Betriebsklima:

- Verantwortung übertragen (z. B. für Teilprojekte)
- (regelmäßige) Rückmeldung zu Arbeitserfolgen
- Auszeichnung der Mitarbeiter
- (regelmäßige) Mitarbeiter-/Teambesprechungen
- gute Ausstattung (Werkzeuge, Fahrzeuge)
- Firmenevents für Mitarbeiter
- gesundheitsfördernde Maßnahmen
- weitere Angebote: _____

c) Lebensplanung/-gestaltung der Mitarbeiter berücksichtigen

- frühzeitig berufliche Perspektiven im Betrieb und Entwicklungspläne aufzeigen
- Flexibilität (z. B. flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten, Teilzeit)
- mobiles Arbeiten mit Kommunikationsmitteln
- abgestimmte Urlaubsplanung
- Unterstützung bei der Betreuung von Kindern und zu pflegenden Angehörigen
- weitere Angebote/ Maßnahmen: _____

d) Besondere Ausbildungsvorteile und Ausbildungsqualität

- übertarifliche Ausbildungsvergütung
- Zuschüsse zu Führerschein-/Handykosten
- Zuschüsse Fahrt-/Unterbringungskosten Berufsschule
- alle Ausbildungsinhalte werden in der Praxis vermittelt
- frühe Verantwortung für Teilprojekte
- spezielle Schulungs- und Weiterbildungsangebote
- frühzeitig Perspektiven bieten (z. B. Aufstiegschancen, Übernahme nach erfolgreicher Gesellenprüfung)
- Auslandsaufenthalt/-praktikum
- sonstiges: _____

4) Waren die bisher in Ihrem Betrieb umgesetzten Maßnahmen erfolgreich bei der Fachkräftegewinnung/-bindung?

- ja nein

Wenn ja, benennen Sie bitte die drei erfolgreichsten Maßnahmen:

1. _____
2. _____
3. _____

5) Welche Kanäle nutzt Ihr Betrieb bei der Fachkräftesuche?

- Personaldienstleister
- Social Media
- Online-Stellenplattformen (z. B. Stepstone, Monster)
- Ausbildungs- und Fachkräftebörsen/Messen
- Werbung (z. B. am Betriebsitz, auf Firmenfahrzeugen)
- Hinweis auf der Firmenhomepage
- Stellenanzeigen in regionalen Zeitungen
- Agentur für Arbeit
- sonstiges: _____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

5. Gewerbe­gruppeneinteilung

1. Bauhauptgewerbe

- Maurer und Betonbauer (Maurer, Beton- und Stahlbetonbauer, Feuerungs- und Schornsteinbauer)
- Zimmerer
- Dachdecker
- Straßenbauer
- Gerüstbauer

2. Ausbaugewerbe

- Maler und Lackierer
- Klempner
- Installateur und Heizungsbauer (Gas- und Wasserinstallateure; Zentralheizungs- und Lüftungsbauer)
- Elektrotechniker
- (Elektroinstallateure, Elektromechaniker, Fernmeldeanlagen­elektroniker)
- Tischler
- Raumausstatter
- Glaser
- Fliesen-, Platten- und Mosaikleger
- Stuckateure

3. Handwerke für den gewerblichen Bedarf

- Feinwerkmechaniker
- (Maschinenbaumechaniker, Werkzeugmacher, Dreher, Feinmechaniker)
- Elektromaschinenbauer
- Landmaschinenmechaniker
- Kälteanlagebauer
- Metallbauer
- Gebäudereiniger
- Informationstechniker
- Schilder- und Lichtreklamehersteller

4. Kraftfahrzeuggewerbe

- Karosserie- und Fahrzeugbauer
- Kraftfahrzeugtechniker (Kraftfahrzeugmechaniker, Kraftfahrzeugelektriker)

5. Lebensmittelgewerbe

- Bäcker
- Konditoren
- Fleischer

6. Gesundheitsgewerbe

- Augenoptiker
- Zahntechniker
- Hörakustiker
- Orthopädienschuhmacher
- Orthopädietechniker

7. Personenbezogene Dienstleistungsgewerbe

- Friseure
- Schuhmacher
- Uhrmacher
- Maßschneider
- Fotografen
- Textilreiniger
- Kosmetiker