



Fotos: Tobias Ehmer

! Spaß gehört dazu: Handwerksunternehmen haben eigentlich immer einiges zu bieten, was sie als Arbeitgeber attraktiv macht – zum Beispiel ein Team, das sich gut versteht.

BM-Serie „So entwickeln Sie eine Arbeitgeber-Marke“, Teil 1

Da will ich arbeiten!



„Ich musste schon Aufträge ablehnen“, „Meine Kunden warten oft wochenlang“, „Meine Mitarbeiter schieben viel zu viele Überstunden“: Fehlende Fachkräfte sorgen im Handwerk teilweise bereits für Umsatzeinbußen, unzufriedene Kunden und Unmut im Team. In der neuen dreiteiligen BM-Serie zeigen wir Wege auf, die aus der Fachkräftemisere führen können. ANDREA EIGEL

Im Handwerk fehlen derzeit rund 65 000 Fachkräfte. 22 000 Ausbildungsstellen konnte die Branche im vergangenen Jahr nicht besetzen. Trotzdem: Diese Zahlen, die das Kompetenzzentrum Fachkräfte (Kofa) am Institut der deutschen Wirtschaft (IW) für die Handwerksbranche ermittelte, sollten kein Anlass zur Resignation sein. Im Gegenteil: Sie sind ein Weckruf für neue Wege bei der Mitarbeitersuche.

Vom branchenfremden Kollegen lernen

So sieht es auch einer meiner Beratungskunden, Axel Soyez, Inhaber eines Stuckateur-

betriebs im baden-württembergischen Ilsfeld. Er sagt: „Noch sind wir gut aufgestellt. In den letzten zehn Jahren haben wir rund 50 Azubis und Fachkräfte eingestellt. Doch wir haben dieselben Probleme, die unsere gesamte Branche erlebt: Grundsätzlich gibt es im gewerblichen Bereich zu wenig Lehrlinge und zu wenig qualifiziertes Fachpersonal. Auf die wenigen Leute auf dem Personalmarkt herrscht ein großer Run.“ Die Soyez Stuckateur GmbH entschied sich daher, mit meiner Unterstützung eine Arbeitgebermarke zu entwickeln. Und wir meinen: Was dem Stuckateur-Betrieb gelungen ist, können auch Schreiner-

und Tischlerbetriebe umsetzen. Deshalb haben wir ein bisschen genauer hingeschaut.

Zur „Marke“ werden am Arbeitsmarkt

Dass sich Unternehmen mit ihren Produkten oder Dienstleistungen zu einer Marke entwickeln können, die ihre Kunden mit spezifischen Merkmalen und einem positiven Bild verbinden, ist den meisten bekannt. Doch funktioniert das auch als Arbeitgeber? Ja, das tut es, denn die Marktmechanismen sind in vielerlei Hinsicht vergleichbar. Auch in diesem Bereich können sich Unternehmen klar und wiedererkennbar positionieren und ein positives



Axel Soyez ist Inhaber eines Stuckateurbetriebs im baden-württembergischen Ilsfeld. Er arbeitet daran, dass sich sein Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt positiv abhebt. Auch Tischler und Schreiner können von ihm lernen.

Image aufbauen. Sie können sich insgesamt als attraktiver Arbeitgeber darstellen und im Arbeitsmarkt positiv abheben. So gelingt es Ihnen auch in einem angespannten Arbeitsmarkt, ihre Stellen gut zu besetzen.

Impuls auslösen: „Da will ich arbeiten!“
Wenn es um den Verkauf ihrer Produkte und Dienstleistungen geht, haben viele Unternehmen den Bogen raus. Sie wissen genau, was bei ihrem Zielpublikum ankommt und wo und wie sie es präsentieren müssen, um den Kaufimpuls auszulösen. Als mitarbeitersuchender Betrieb treten sie ebenfalls als Verkäufer auf. Hier tragen sie „attraktive Arbeitsplätze“ zu Markte. Doch die wenigsten setzen sich damit auseinander, was sie tun können, um bei Job- oder Ausbildungsplatzsuchenden den Impuls „Da will ich arbeiten!“ zu wecken.

Auch emotional ansprechen
Viele denken bei der Mitarbeitersuche zunächst an klassische Stellenanzeigen mit den bekannten Aufzählungen dessen, was der Betrieb bietet und welche Kompetenzen er sich von Bewerbern wünscht. In Zeiten mit Fachkräfteschwemme funktionierte das. Doch

die aktuelle Situation sieht anders aus: Job-sucher bewerben sich bei den Betrieben, die sie bereits überzeugen konnten, bevor das Bewerbungsgespräch stattfand. Das sind Betriebe, die nicht nur dürre Fakten präsentieren, sondern Werte und Betriebsklima transportieren und sie so auch emotional ansprechen.

Wichtig: authentisch und ehrlich sein
Eines ist dabei ganz wichtig: Authentizität und Ehrlichkeit. Wohlklingende Behauptungen aufzustellen, die mit dem gelebten Arbeitsalltag nichts zu tun haben, ist kontraproduktiv. Können Unternehmen die geweckten Erwartungen nicht erfüllen, ist die neu eingestellte Kraft nämlich schnell wieder weg. Darunter leidet der Arbeitgeber gleich mehrfach: Die Aufwendungen für Suche und Einarbeitung sind zum Fenster hinausgeworfen und die bereits eingeplante Kraft fehlt schmerzlich. Der Mitarbeiter, der sich verabschiedet, wird zudem seine Enttäuschung nicht für sich behalten und im Freundes- und Bekanntenkreis davon berichten – mit entsprechenden negativen Konsequenzen für den Ruf des Arbeitgebers.

So funktioniert die Umsetzung

Mitarbeitersuchende Betriebe, die eine Arbeitgebermarke entwickeln möchten, stehen vor zwei ganz konkreten Aufgaben. Sie lauten:

1. Herausfinden, was das eigene Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnet. Dabei trägt der Betrieb alles zusammen, was er Beschäftigten an materiellen Zuwendungen und immateriellen Vorzügen zu bieten hat.
2. Die Botschaft so formulieren und kommunizieren, dass sie ankommt. Aus den vielen Inhalten destilliert das Unternehmen einen knappen Slogan, der es als Arbeitgeber charakterisiert und im Zentrum der Kommunikation stehen wird. Und es legt fest, welche Kanäle es nutzen möchte, um potenzielle Bewerber auf seinen Betrieb aufmerksam zu machen. In den kommenden Beiträgen dieser Artikelreihe werde ich diese beiden Aufgaben ausführlicher darstellen und Impulse für die Ausgestaltung geben.

So entwickeln Sie eine Arbeitgeber-Marke

In einer dreiteiligen Beitragsserie erläutert Andrea Eigel, wie es gelingt, eine Arbeitgeber-Marke aufzubauen und gute Kräfte zu gewinnen, die genau ins Team passen:

- Teil 1: Wie Handwerksbetriebe profitieren
- Teil 2: Attraktiv durch harte Fakten und atmosphärische Stärken
- Teil 3: Die Marken-Botschaft und ihre Kommunikation

Eigene Stärken erkennen – oft nicht so leicht
Doch die Erfahrung zeigt: Handwerksunternehmen haben eigentlich immer einiges zu bieten – oft deutlich mehr als ihnen bewusst ist. Vieles erscheint so selbstverständlich, dass sie gar nicht daran denken. Oft höre ich: „Ach so ja, das bieten wir. Das machen andere nicht? Das ist etwas Besonderes? Das hätte ich gar nicht gedacht.“ Es fasziniert mich zu erleben, wie unterschiedlich Betriebe der gleichen Branche sein können. Es ist die Art, wie sie ihre Arbeit organisieren, wie sie miteinander



/ Partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe wünschen sich viele Mitarbeiter. Doch wohlklingende Behauptungen aufzustellen, die mit dem gelebten Arbeitsalltag nichts zu tun haben, ist kontraproduktiv.

der umgehen, welche Rituale und Traditionen sie pflegen, welche Werte sie verbinden. Wenn es ihnen gelingt, diese besondere Kultur herauszuarbeiten und zu vermitteln, wird es ihnen auch gelingen, Fachleute anzuziehen, die ideal in ihr Team passen.

Ein Zimmereibetrieb positioniert sich

Wer sich auf den Weg macht und eine Arbeitgebermarke für den eigenen Betrieb entwickelt, wird merken, dass der Prozess vielfältige positive Effekte mit sich bringt. Er trägt zur Selbsterkenntnis bei, verleiht Klarheit, unterstützt den Zusammenhalt im Team und gibt Impulse für die Weiterentwicklung der Stärken des Unternehmens. Und vor allem: Es gelingt, sich einige der begehrten Fische am Arbeitsmarkt zu angeln. Sebastian Schmä, einer meiner Beratungskunden, führt einen Zimmereibetrieb in Meersburg am Bodensee, den er als Kleinbetrieb mit zwei Mitarbeitern übernahm und der heute eine Institution im Bereich der Denkmalsanierung mit rund 40 Mitarbeitern ist. Er berichtet, dass er deutlich weniger Nachwuchssorgen hat als viele Mitbewerber – auch nicht in Führungspositionen. Denn er habe einen sehr guten Ruf als Arbeitgeber. Maßgeblich dafür ist unter anderem seine Haltung den Beschäftigten gegenüber und seine Bereitschaft, in deren Weiterentwicklung zu investieren: „Mir ist es wichtig, dass jeder von uns ein erfüllendes Berufsleben hat und den Platz findet, an dem er seine Stärken ausspielen kann,“ betont Schmä. Er investiere daher in Fortbildungen, fördere Zusatzausbildungen und Meister-

schule. „Wir bilden auch sehr viel aus. 25 % unserer Kräfte sind Azubis.“

Gesamte Branche profitiert

Wenn sich Handwerksunternehmen als hervorragende Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt profilieren, profitiert die Branche insgesamt. Denn diese Betriebe zeigen, was Handwerksberufe zu bieten haben, verändern das Image des Handwerks und tragen dazu bei, dass sich mehr Menschen für einen Handwerksberuf entscheiden. Sebastian Schmä findet, dass sein Invest in die Weiterentwicklung seiner Beschäftigten lohnt, selbst wenn einige seiner gut qualifizierten Leute ein Studium dranhängen oder in verwandte Branchen wechseln. Er sagt: „Ich sehe das Gesamtsystem: Durch die Menschen, die eine Zeit lang bei uns waren und sich dann neu orientierten, sind wir wunderbar vernetzt. Und wir tragen dazu bei, die Gesamtqualität am Markt nach oben zu bringen.“

Die Autorin

Andrea Eigel ist Beraterin, Trainerin und Rednerin im Handwerk. Sie arbeitet für Handwerksbetriebe, Organisationen des Handwerks und die handwerkszuliefernde Industrie.

www.andreaeigel.de



Buchtipp 

Die besten Köpfe

Viele Handwerksunternehmer engagieren sich für ihr Team, haben Verständnis für familiäre Belange und lassen den Mitarbeitern so viel Spielraum wie möglich. Statt sich damit am Markt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, reden viele Chefs jedoch gar nicht darüber, schließlich war und ist ein solches Verhalten im Familienbetrieb doch selbstverständlich. Der Praxisratgeber „Fachkräfte im Handwerk finden und halten – vom Jobanbieter zur begehrten Arbeitgebermarke“, herausgegeben von Holzmann Medien, Bad Wörishofen, will Chefs dazu ermutigen, sich im Rennen um die besten Köpfe offensiv und authentisch als Arbeitgeber am Markt zu präsentieren. Wie das funktionieren kann, erzählen erfahrene Handwerksunternehmer aus ihrem Betriebsalltag. Dazu gehören gesunde Arbeitsplätze, eine wertschätzende Führung, Mundpropaganda, Verantwortung abzugeben, familienfreundliche Organisation, Weiterbildung, Akquise von Auszubildenden, faire Bezahlung und vieles mehr. Zu jedem Thema gibt es neben Praxistipps von ausgewiesenen Personalexperten auch Checklisten und Fahrpläne für die Umsetzung im eigenen Betrieb.



„Fachkräfte im Handwerk finden und halten“, 18,90 Euro, 76 S., Softcover, 17 x 24 cm, ISBN 978-3-7783-1473-9, 1. Auflage 2020, Holzmann Medien, Bad Wörishofen
www.holzmann-medienshop.de