



# Fachkräfte fördern und binden

## LEITFADEN FÜR BETRIEBE

Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte des Handwerks entwickeln und halten



Das Handwerk – der vielseitigste und zweitgrößte Wirtschaftsbereich Deutschlands – ist auch im Regierungsbezirk Münster ein leistungsstarker Wirtschaftsfaktor mit seinen rund

- 29.800 Betrieben
  - 212.000 Beschäftigten
  - 15.000 Lehrlingen
- (Stand 2022)

Als Körperschaft des öffentlichen Rechts nimmt die Handwerkskammer Münster die Interessen der selbstständigen Handwerkerinnen und Handwerker und deren Beschäftigten wahr. Als modernes Dienstleistungszentrum bietet die Kammer ein umfangreiches Informations-, Beratungs- und Weiterbildungsangebot.

Titelbild: Christoph Reinders (vorn links), Inhaber des Unternehmens Christoph Reinders – innovative Tischler treibgut in Hertfen zusammen mit seinem Team. Siehe dazu Praxisbeispiel in diesem Leitfaden auf Seite 22

Bild: Ralf Nadicksbernd (2. von rechts), Geschäftsführer des Unternehmens Wellmann Sicherheitstechnik in Nordwalde mit einigen seiner Mitarbeitenden im betriebseigenen Fitnessraum. Siehe dazu Praxisbeispiel in diesem Leitfaden auf Seite 28

## **Sprechen Sie mit uns, schreiben Sie uns!**

Sie erreichen uns montags bis donnerstags von 8 bis 17 Uhr und freitags von 8 bis 14 Uhr.

### **Handwerkskammer Münster (HWK)**

Bismarckallee 1, 48151 Münster  
Telefon 0251 5203-0, Telefax 0251 5203-106  
info@hwk-muenster.de  
www.hwk-muenster.de

### **Handwerkskammer Münster in der Emscher-Lippe-Region**

Vom-Stein-Straße 34, 45894 Gelsenkirchen-Buer  
Telefon 0209 38077-0, Telefax 0209 38077-99

### **Handwerkskammer Bildungszentrum Münster (HBZ)**

Echelmeyerstraße 1–2, 48163 Münster  
Telefon 0251 705-0, Telefax 0251 705-1130  
www.hbz-bildung.de



## Inhalt

Seite

### FACHKRÄFTE FÖRDERN

- 1** NACHWUCHSKRÄFTE –  
DIE ZUKUNFT IHRES BETRIEBES ..... 6
- 2** FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE –  
BILDEN FÜR IHREN ERFOLG ..... 14

### FACHKRÄFTE BINDEN

- 3** FÜHRUNG – DIE UNSICHTBARE BINDUNG ..... 20
  - 4** ANREIZINSTRUMENTE – BINDUNG MIT  
SICHTBAREN MEHRWERTEN ..... 30
- DIE FACHKRÄFTE-INITIATIVE DER  
HANDWERKSKAMMER MÜNSTER ..... 40



## Die Fachkräfte-Initiative der Handwerkskammer Münster

### BERATUNGS-, BILDUNGS- UND INFORMATIONSMANGEBOTE ZUM FACHKRÄFTE-THEMA NUTZEN

Ziel der „Fachkräfte-Initiative“ der Handwerkskammer Münster ist es, die Betriebe im Münsterland und in der Emscher-Lippe-Region für den demografischen Wandel weiter gut aufzustellen, damit das Handwerk auch künftig die stabilisierende Wirtschafts- und Gesellschaftsgruppe bleibt, als die sie sich bisher immer erwiesen hat.

Mit der Initiative bieten wir Ihnen eine Vielzahl von Beratungs-, Bildungs- und Informationsangeboten zum Fachkräfte-Thema an. Wir haben alle im Anhang dieses Leitfadens übersichtlich für Sie dargestellt.

Darüber hinaus steht Ihnen unser Fachkräfte-Team bei der Weiterentwicklung Ihrer Aktivitäten zum Finden, Fördern und Binden Ihrer Fachkräfte unterstützend und beratend zur Seite.

Bild oben: Das Team der „Fachkräfte-Initiative“ der Handwerkskammer Münster

### Kontakt zur Fachkräfte-Initiative

TELEFON 0251 705-2222

[fachkraefte@hwk-muenster.de](mailto:fachkraefte@hwk-muenster.de)

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)



## **Leitfaden „Fachkräfte fördern und binden - Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte des Handwerks entwickeln und halten“**

Zusätzlich zu unserem Leitfaden „Fachkräfte finden“ haben wir für Sie den hier vorliegenden Leitfaden „Fachkräfte fördern und binden – Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte des Handwerks entwickeln und halten“ erstellt.

Anhand der Vielzahl von Praxisbeispielen, die wir in unseren Ratgeber eingearbeitet haben, können Sie von den Erfahrungen anderer Handwerksbetriebe aus dem Münsterland und der Emscher-Lippe Region profitieren. Wir möchten Sie damit anregen, Ihre eigene Personalarbeit zu überprüfen oder weiterzuentwickeln.

Unsere Ausführungen haben wir in die Bereiche „Fördern“ und „Binden“ von Fachkräften aufgeteilt, wohlwissend, wie eng beide Aufgaben miteinander

verbunden sind. Denn das Fördern und Entwickeln Ihrer Fachkräfte trägt maßgeblich dazu bei, diese dauerhaft in Ihrem Unternehmen zu halten.

Im Teil „Fachkräfte fördern“ konzentrieren wir uns zunächst auf Nachwuchskräfte und nehmen anschließend Fach- und Führungskräfte in den Fokus. Im Teil „Fachkräfte binden“ gehen wir im ersten Schritt auf die Führung als eher unsichtbares Bindungsinstrument ein. Das nachfolgende Kapitel zu Anreizinstrumenten als sichtbare Mehrwerte bildet das Pendant zu den nach außen hin weniger wahrnehmbaren Führungsinstrumenten.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und zahlreiche Aha-Erlebnisse rund um das Fördern und Binden Ihrer Fachkräfte.



# 1. Fachkräfte fördern: Nachwuchskräfte - Die Zukunft Ihres Betriebes

Maurergeselle Tobias Schwartenbeck vom Bauunternehmen Ulrich Bogenstahl in Legden. Siehe dazu das Praxisbeispiel auf der nebenstehenden Seite.

■ 1.1 Karriere planen .....	7
■ 1.2 Auslandsaufenthalte und Zusatzqualifikationen .....	9
■ 1.3 Duales Studium .....	11
■ 1.4 Individuell fördern .....	12

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie wichtig es bereits für die erfolgreiche Suche nach Auszubildenden ist, mögliche Karrierewege aufzuzeigen. Erste Schritte Ihrer Nachwuchskräfte können dafür Auslandsaufenthalte und Zusatzqualifikationen sein. Mit dem Angebot eines dualen Studiums sprechen Sie Abiturientinnen und Abiturienten an, die eine betriebliche Ausbildung und einen praxisorientierten Studiengang parallel durchlaufen wollen. Auch junge Menschen, die bisher in ihrem Leben weniger erfolgreich waren, können Sie durch Ihre individuelle Förderung zu qualifizierten Fachkräften Ihres Betriebes entwickeln.

## 1.1 Karriere planen

Ihre Auszubildenden sind Ihre Nachwuchskräfte und damit die Zukunft Ihres Betriebes. Ziel einer frühzeitigen Förderung ist es, sie für die Anforderungen in Ihrem Betrieb fit zu machen und sie dauerhaft für Sie zu gewinnen. Für die jüngeren Generationen ist es heute besonders wichtig, einer sinnstiftenden und gesellschaftlich anerkannten Tätigkeit nachzugehen. Ihre Bereitschaft, auf Dauer bei einem Arbeitgeber oder einer Arbeitgeberin zu bleiben, ist weniger ausgeprägt als in den Vorgenerationen. Umso entscheidender ist es für Sie als Personalverantwortliche:r, diesen jungen Menschen von Anfang an zu verdeutlichen, wie sinnvoll eine Tätigkeit in Ihrem Handwerk für ihre weitere berufliche Entwicklung ist und welche Akzeptanz diese Aufgabe in der Gesellschaft erfährt.

Zeichnen Sie dazu am besten die Betriebs- und Berufslaufbahn durch eine Ausbildung und anschließende Tätigkeit in Ihrem Handwerksbetrieb auf und verdeutlichen Sie, wie nachhaltig eine Zukunft im Handwerk ist. Die Karriere gemeinsam mit Ihren Nachwuchskräften zu planen, sollte deshalb von Anfang an ein zentrales Thema Ihres Austausches mit ihnen sein und sich während der Ausbildung in gezielten Förderungsmaßnahmen widerspiegeln.

### PRAXISBEISPIEL: BAUUNTERNEHMEN ULRICH BOGENSTAHL, LEGDEN, 62 BESCHÄFTIGTE

Der zwanzigjährige Tobias Schwartenbeck schloss nach zweieinhalb Jahren seine Ausbildung zum Maurer im Bauunternehmen Bogenstahl ab. Derzeit sammelt er dort weitere Berufserfahrungen als Geselle. Für die Zukunft strebt er eine Leitungsposition im Unternehmen an. Ob er dazu eine Meisterqualifikation oder ein Ingenieurstudium absolviert oder sich intern weiterqualifiziert, hat er noch nicht entschieden.

Geschäftsführer Ulrich Bogenstahl freut sich über die hohe Bereitschaft seiner Ausgebildeten, nach der Prüfung zur Gesellin oder zum Gesellen dauerhaft zu bleiben oder nach einer externen Weiterqualifikation dorthin zurückzukehren. „Mir zeigt unsere geringe Fluktuationsquote, wie sehr wir mit unserem Prinzip des persönlichen Kontakts zu unserem Team richtig liegen“, stellt er zufrieden fest.



Tobias Schwartenbeck (Mitte) zusammen mit Geschäftsführer Ulrich Bogenstahl (rechts) und seinem Kollegen Bernd Wilpert vom Bauunternehmen Ulrich Bogenstahl



Siehe dazu unter [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 8, Praxisbericht des Unternehmens Ulrich Bogenstahl, Seite 34, „Der persönliche Kontakt zu unserem Team macht uns attraktiv.“

### PRAXISBEISPIEL: LAMMERS – ELEKTROMASCHINENBAU, RHEINE, 105 BESCHÄFTIGTE

„Bei uns können junge Menschen mit einer Ausbildung auch ohne Studium Karriere machen“, beschreibt Martin Mientus, technischer Geschäftsführer, die guten Berufsperspektiven für die Nachwuchskräfte im Unternehmen Lammers. „Karriere ist bei uns nicht einfach nur mit ‚Aufstieg‘ oder einem Mehr an ‚Verantwortung‘ und ‚Geld‘ gleichzusetzen“, erklärt er weiter. Es bedeute zusätzlich das gute Gefühl, sich im Beruf und der eigenen Aufgabe zu verwirklichen und stolz auf die persönliche Leistung und das Unternehmen sein zu können.



Regina Weiss, Elektronikerin für Maschinen und Antriebstechnik im Unternehmen Lammers



Siehe dazu unter [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5, Praxisbericht des Unternehmens Lammers, Seite 20, „Karriere bedeutet mehr als Aufstieg.“

## 1.2 Auslandsaufenthalte und Zusatzqualifikationen

Bereits während der Ausbildung können Nachwuchskräfte zusätzliche Erfahrungen und Qualifikationen erwerben, die sie auf spätere verantwortliche Positionen vorbereiten. Dazu zählen beispielsweise Lernaufenthalte im Ausland oder Lehrgänge wie der zum/zur Europaassistent:in (HWK) oder zum/zur Betriebsassistent:in im Handwerk. Sind Ihre Auszubildenden zu so einem zusätzlichem Lernengagement bereit, können Sie diese unterstützen, indem Sie sie beispielsweise dafür freistellen, ihre betrieblichen Arbeits- an die Unterrichtszeiten der Bildungsanbieter anpassen und/oder sich finanziell an diesen Aktivitäten beteiligen.

Betriebe, die ihre Nachwuchskräfte nach einem Lernaufenthalt im Ausland erleben, aber auch die Auslandserfahrenen selbst, berichten von einem vor allem persönlichen Entwicklungszuwachs durch die interkulturellen Erfahrungen. Die theoretischen Inhalte der zusätzlich erworbenen Qualifikationen dienen dem Aufbau von Führungskompetenzen und werden zum Teil bei der späteren Ausbildung zur Meisterin und zum Meister anerkannt.

### PRAXISBEISPIEL: BRÜNINGHOFF – HOLZBAU, ÜBER 600 BESCHÄFTIGTE

Das Unternehmen Brüninghoff entsendet traditionell einen Teil seiner Auszubildenden aus dem Handwerksbereich für mehrere Wochen in eine Firma im europäischen Ausland. „Einige von ihnen benötigen die Auslandserfahrung, um am Berufskolleg die Zusatzqualifikation ‚Europaassistent:in (HWK)‘ zu erwerben“, bemerkt Personalreferentin Lisa Hölter. Etwas Besonderes sei es für Brüninghoff, wenn ein/e angehende/r Europaassistent:in sich für Entwicklungsarbeit in Afrika entscheidet. „Unsere Jungspezialisten ‚wachsen‘ durch einen Auslandsaufenthalt fachlich wie auch innerlich“, bemerkt sie am Beispiel des Zimmerer-Auszubildenden Niklas Wesseling, der vier Wochen Entwicklungsarbeit im westafrikanischen Guinea leistete.



Niklas Wesseling, Auszubildender zum Zimmerer im Unternehmen Brüninghoff



Siehe dazu unter [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 7, Praxisbericht des Unternehmens Brüninghoff, Seite 25, „Europaassistent ‚wächst‘ in Afrika.“

### PRAXISBEISPIEL: ZIMMEREI HERMANN BÜHLBECKER, WADERSLOH, 20 BESCHÄFTIGTE

Weil sich in einem Jahr gleich zwei Ausbildungsbewerber während ihres Praktikums bewährten, stellte Geschäftsführer Hermann Bühlbecker beide ein: Der damals 20-jährige Marvin Schmidt brachte für die Zimmererausbildung die Fachhochschulreife mit, der zwei Jahre ältere Abdusalem Dawid war in seiner Heimat Eritrea gerade mal drei Jahre zur Schule gegangen. „Wir waren uns der Hürden, die dieser Geflüchtete zu nehmen hat, bewusst und haben deshalb eine Lerngemeinschaft zwischen Marvin und Abdusalem gebildet“, erklärt Unternehmerfrau Andrea Bühlbecker. Bei leistungsstarken Auszubildenden schaue das Unternehmen nach passenden Herausforderungen. So förderte es die Qualifikation von Marvin Schmidt zum „Betriebsassistenten des Handwerks“.



Im linken Bild (von links): Abdusalem Dawid, Bastian Bühlbecker, Marvin Schmidt, Hermann Bühlbecker von der Zimmerei Hermann Bühlbecker  
Bild rechts: Marvin Schmidt



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 8  
Praxisbericht der Zimmerei Hermann Bühlbecker, Seite 17, „Die Situation der einzelnen Azubis im Blick haben.“

### PRAXISBEISPIEL: METRICA – LUXUSJACHTEN-INNENAUSBAU – TISCHLEREI, 280 BESCHÄFTIGTE

Bereits während der Ausbildung ermutigen die beiden Ausbildungsleiter Carsten Baumhold und Clemens Soppe ihre Nachwuchskräfte, sich weiterzubilden. So fördern sie beispielsweise den Erwerb der Zusatzqualifikation „Europaassistent:in (HWK)“ genauso wie die Teilnahme an Fachlehrgängen. Auch den Aufstieg durch eine spätere Meister- oder Technikerqualifikation unterstützen sie gerne.



Ausbildungsleiter Clemens Soppe (2. von links) und Carsten Baumhold (rechts) mit den Tischler-Azubildenden Lynn Battefeld (2. von rechts) und Vitus Kurney (links) vom Tischlerunternehmen Metrica



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 9,  
Praxisbericht des Unternehmens Metrica, „Unsere Azubis ‚brennen‘ für uns und ihren Beruf.“

## 1.3 Duales Studium

Ein duales Studium verknüpft die praktische Berufsausbildung im Betrieb mit einem theoretischen Hochschulstudium. Insbesondere für technisch orientierte Abiturientinnen und Abiturienten hat eine Ausbildung in einem Handwerksunternehmen, beispielsweise verbunden mit einem Ingenieurstudium, einen besonderen Reiz. Wegen der hohen zeitlichen Belastung für die Auszubildenden, die sowohl Unterricht an der Berufsschule als auch an der Hochschule wahrnehmen, stellt eine solche Kombination allerdings auch eine große Herausforderung für die Auszubildenden und gleichzeitig Studierenden, aber auch für die Betriebe dar.

Sollten Sie als Handwerksunternehmen das Angebot eines dualen Studiums in Erwägung ziehen, ist zu überlegen, welche Karriereperspektiven Sie den Studienabsolventen eröffnen können. Können Sie den Ausbildungs- und Studieninteressierten nach ihrem Hochschulabschluss eine attraktive Position in Aussicht stellen, stellt das duale Studium eine gute Alternative dar, um praktische Fähigkeiten in Ihrem Handwerk zu vermitteln und die Nachwuchskräfte vergleichsweise rasch auf die Übernahme qualifizierterer Aufgaben vorzubereiten.

Ist Ihr Entschluss für das Angebot eine Ausbildung in Verbindung mit einem Studium gewachsen, empfehlen wir den Kontakt mit einer (Fach-)Hochschule, die passende Studiengänge für ein duales Studium anbietet. Zu klären ist, wie sich die Berufsschulzeiten der von Ihnen angebotenen Berufsausbildung mit den Unterrichtszeiten der Hochschule kombinieren lassen. Teilweise ist die praktische Arbeit des Auszubildenden im Betrieb durch die Studienzeiten stark begrenzt. In manchen Fällen überlappen sich die Unterrichtszeiten an der Berufsschule mit den Studienzeiten. Eine auf der Internetseite der Hochschule angezeigte Kooperation mit Ihrem Betrieb ermöglicht den interessierten Abiturienten die Kontaktaufnahme mit Ihnen. Denn Studieninteressierte können sich erst dann für einen dualen Studiengang bewerben, wenn sie über die Zusage eines entsprechenden Ausbildungsbetriebes verfügen.

### PRAXISBEISPIEL: KLIWA, KLIMA WARTUNGS- UND MONTAGEGESELLSCHAFT, MÜNSTER, 57 BESCHÄFTIGTE

Anke Baumfalk entschied sich nach Erreichen ihrer allgemeinen Hochschulreife für ein Duales Studium. Im Unternehmen KLIWA schloss sie nach vierjähriger Lehrzeit ihre Ausbildung zur Mechatronikerin für Kältetechnik ab. Parallel zu ihrer praktischen Lehrzeit absolvierte sie an der Fachhochschule Münster ein Maschinenbaustudium. In ihrem Ausbildungsbetrieb arbeitete die Studentin nach ihrer Ausbildung als Gesellin weiter.



Anke Baumfalk, Auszubildende und Studentin im Unternehmen Kliwa, Klima Wartungs- und Montagegesellschaft



Siehe dazu unter [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5, Praxisbericht des Unternehmens KLIWA, Klima Wartungs- und Montagegesellschaft, Seite 19, „Duales Studium: Ein attraktiver Karriereweg.“

## 1.4 Individuell fördern

Die Erfahrungen von Handwerksunternehmen, die ihre Auszubildenden je nach Bedarf individuell und persönlich betreuen, zeigen, wie erfolgversprechend ein solcher Einsatz sein kann - gerade bei denjenigen Auszubildenden, die in ihrer bisherigen Schulbiographie wenig positive Lernerfahrungen sammeln konnten. Die Potenziale, die Sie durch eine solche – nicht selten zeitintensive – Unterstützung entdecken, ermöglichen Ihnen, diese Nachwuchskräfte zu zukünftigen Leistungsträger:innen zu entwickeln. Beispielhaft führen wir hier nur einige der möglichen individuellen Förderungen in verschiedenen Handwerksbetrieben auf:

- praktische Übungen in der eigenen Lehrwerkstatt
- theoretischer Unterricht im Betrieb durch interne/externe Lehrkräfte
- vielfältige und herausfordernde Aufgaben in der betrieblichen Praxis
- Übertragung eigener kleinerer Projektaufgaben
- Einsatz zur Anwerbung interessierter Jugendlicher auf Ausbildungsmessen und in Schulen
- Unterstützung durch Patenschaften aus dem Betrieb

### PRAXISBEISPIEL: KERATÜR – DIE ANDERE HAUSTÜR – TISCHLEREI, RAESFELD, 80 BESCHÄFTIGTE

Tischlermeister Christian Becker teilt sich die Betreuung der Tischlerauszubildenden mit seinem Kollegen Johannes Ridder, ebenfalls Tischlermeister. Ihr Ausbildungskonzept: Das Angebot einer qualifizierten Ausbildung auf Augenhöhe durch projektbezogene und ganzheitlich ausgerichtete sowie anspruchsvolle Aufgaben. Damit die Nachwuchskräfte angesichts der Spezialisierung des Unternehmens auf Holz-Haustüren breit ausgebildet werden, überlegt sich die Geschäftsleitung insbesondere für das erste Ausbildungsjahr Sonderaufträge für den Eigengebrauch. „So baute unser Auszubildende Niklas Buß beispielsweise eine eigene Hobelbank für seinen Arbeitsplatz in der Werkstatt“, veranschaulicht Ausbilder Becker. Bei der Bearbeitung der Aufträge in der Werkstatt werden die Auszubildenden engmaschig von Ausbilder Ridder betreut. Darüber hinaus stehen den Nachwuchskräften ausgewählte Fachkräfte zur Seite. „Sie nehmen sich die Zeit, unserem ‚Jüngsten‘ neue und komplexe Aufgaben in Ruhe zu vermitteln“, beschreibt Becker die zusätzliche Ausbildungsbetreuung.



Ausbilder Christian Becker und Tischlerauszubildender Niklas Buß vom Unternehmen KeraTür – Die andere Haustür



Siehe dazu unter [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 8, Praxisbericht des Unternehmens KeraTür – Die andere Haustür – Tischlerei, Seite 18 „Hof fegen zählt nicht zu unserem Ausbildungskonzept.“

### PRAXISBEISPIEL: METALLBAU LAMPRECHT – DATTELN, 80 BESCHÄFTIGTE

Betriebs- und Personalleiter Jörg Wolny wirbt zusammen mit ausgewählten Auszubildenden auf Berufsorientierungsmessen für die Ausbildung im Metallhandwerk. In Schulen setzt er einige Lehrlinge als so genannte ‚Ausbildungsbotschafter:innen‘ ein, um in ihrer jugendlichen Sprache vor Abgangsschulklassen über ihren Handwerksberuf zu berichten.

Bei seiner Suche nach Auszubildenden konzentriert sich der Metallbauermeister überwiegend auf Jugendliche mit einem einfachen oder mittleren Schulabschluss. Beobachtet er im Praktikum handwerkliche Fähigkeiten, bemerke aber Hemmnisse in der Theorie, ver helfe er den Ausbildungsinteressierten über verschiedene Wege zum gewünschten Erfolg: „Für bestimmte Auszubildende organisieren wir externen Stützunterricht. Innerbetrieblich stellen wir Lerntandems aus stärkeren und schwächeren Auszubildenden zusammen.“ Einigen Bewerbenden biete er alternativ eine zweijährige Ausbildung zur Fachkraft für Metalltechnik an. „Nach bestandener Prüfung kann eine solche Fachkraft sich dann in weiteren eineinhalb Jahren zum/zur Metallbauer:in qualifizieren. Diese stufenweise Ausbildung bewirkt gerade bei Lehrlingen mit wenig positiven Lernerfahrungen einen enormen Motivations-schub“, erklärt der Ausbilder. „Man muss die jungen Menschen nehmen wie sie sind und sie entwickeln. Nur so erhalten wir die Fachkräfte, die wir im Handwerk so dringend brauchen“, schlussfolgert er.



Siehe dazu unter [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 9, Praxisbericht des Unternehmens Metallbau Lamprecht, „Wir heben unsere Auszubildenden auf ein Podest.“



Ausbildungsleiter Jörg Wolny (2. von links) mit den Metallbauerauszubildenden Nico Wojtys (links) und Luca Zajac (Mitte) sowie den Kolleginnen Nele Wetterkamp (rechts) und Lena Schneider aus dem kaufmännischen Bereich vom Unternehmen Metallbau Lamprecht



## 2. Fördern von Fach- und Führungskräften - Bilden für Ihren Erfolg

Firmeninhaber und Dachdeckermeister Michael Wermter (rechts) mit seinem Kompagnon Marvin Grube. Siehe dazu Praxisbeispiel auf Seite 17 dieses Leitfadens

■ 2.1 Karriere aufbauen . . . . .	15
■ 2.2 Intern weiterentwickeln . . . . .	16
■ 2.3 Extern fort- und weiterbilden. . . . .	17
■ 2.4 Aufstiegsqualifikation . . . . .	18

In diesem Kapitel zeigen wir auf, wie Sie Ihr oft aufwendig gewonnenes und größtenteils selbst ausgebildetes Personal durch den gezielten Aufbau einer möglichen Karriere langfristig an Ihr Unternehmen binden. Das mag durch interne Weiterentwicklung oder durch Fort- und Weiterbildungsangebote der Fall sein. Sie können aber auch den Erwerb von Aufstiegsqualifikationen im technischen und im kaufmännischen Bereich aktiv unterstützen.

## 2.1 Karriere aufbauen

Die in der Ausbildung begonnene Karriereentwicklung sollten Sie mit Bestehen der Gesellenprüfung fortsetzen. Für die Bindung Ihrer Fachkraft empfehlen wir Ihnen, die Karrierebausteine dieser Entwicklungsphase etwa ein Jahr vor dem Abschluss als Gesellin oder Geselle gemeinsam zu besprechen. Ansonsten entscheiden sich Ihre Auszubildenden womöglich bereits vorher für ein anderes Unternehmen oder eine externe Weiterqualifikation.

### PRAXISBEISPIEL: ARNING BAUUNTERNEHMUNG, STEINFURT, 130 BESCHÄFTIGTE

Geschäftsführer Marc Arning sucht zusammen mit den beiden weiteren Geschäftsführern Michael Fieke und Oliver Hock bereits während der Ausbildung das persönliche Gespräch mit den Nachwuchskräften, um innerbetriebliche Berufsperspektiven aufzuzeigen und passende Qualifizierungen zu planen.



Geschäftsführer Marc Arning mit drei seiner Auszubildenden



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre  
 „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 6,  
 Praxisbericht der Arning Bauunternehmung, Seite 10,  
 „Wir bewerben uns regelrecht bei unserem Nachwuchs.“

## 2.2 Intern weiterentwickeln

Die Weiterentwicklung Ihrer Fach- und Führungskräfte kann inner- oder außerhalb des Betriebes erfolgen. Gerade für junge Fachkräfte ist es ratsam, zunächst durch eine innerbetriebliche Entwicklung am Arbeitsplatz die Berufserfahrung und persönliche Reife der oder des Einzelnen auszubauen. Beide Aspekte steigern dann die Effektivität einer Weiterbildung außerhalb Ihres Betriebes.

Eine gezielte interne Weiterentwicklung erfolgt beispielsweise durch die:

- Übertragung herausfordernder fachlicher Aufgaben
- Übernahme anspruchsvoller Projektaufgaben
- Bildung von Patenschaften für Auszubildende und neue Kolleginnen und Kollegen
- Zusammenarbeit von älteren mit jüngeren Kräften
- Vertretung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, zum Beispiel auf Messen oder Veranstaltungen
- Einbeziehung in die Organisationsentwicklung Ihres Unternehmens

### PRAXISBEISPIEL: FRISEURMEISTERIN SANDRA HEFEL, MÜNSTER, 14 BESCHÄFTIGTE

Friseurmeisterin Sandra Hefel stellte Vivien Müller mit 23 Jahren als Auszubildende ein. Die junge Frau hatte sich kurz nach Beginn ihres Lehramtsstudiums in Münster für die praktische Berufsausbildung entschieden. „Das Studium bereitete mir keine Freude mehr“, erläutert Müller den Wandel ihres Berufswunsches. „Ich habe schnell bemerkt, wie wichtig Vivien Müller Themen wie Umweltbewusstsein, Kreativität und Wissensvermittlung sind“, erinnert sich Sandra Hefel. Sie habe deshalb für diese Auszubildende nach einer herausfordernden Projektarbeit gesucht und sie auf die Möglichkeiten der digitalen Medien hingewiesen. Daraufhin entwickelte Vivien Müller zusammen mit ihrer Mit-Auszubildenden Merle Röers und der gerade ausgelernten Gesellin Lynn Behrens einen digitalen Friseur-Wettbewerb speziell für Auszubildende. Zusätzlich ermöglicht Sandra Hefel ihren Auszubildenden die Mitarbeit im Projekt „Ausbildungsbotschafter:innen“ der Handwerkskammer Münster, um vor Schulklassen über ihren Handwerksberuf zu sprechen. Auf Berufsorientierungsmessen vertreten die jungen Friseurinnen den Salon Hefel eigenständig am Messestand.



Vivien Müller (rechts) und Merle Röers, Auszubildende der Friseurmeisterin Sandra Hefel



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre  
„Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 9,  
Praxisbericht des Salons der Friseurmeisterin Sandra Hefel, „Die Persönlichkeit meiner Azubis ,studieren!“

## 2.3 Extern fort- und weiterbilden

Die externe Weiterbildung Ihrer Fach- und Führungskräfte ist für den Erfolg Ihres Unternehmens entscheidend: So wird deren Wissensstand an die laufenden Entwicklungen in Ihrem Fachgebiet, aber auch zu fachübergreifenden Bereichen, wie zum Beispiel zu Führungsthemen, angepasst. Ein weiterer, wesentlicher Vorteil externer Bildungsangebote besteht darin, den Blick Ihrer Kräfte über die Grenzen Ihres Betriebes hinaus zu lenken und den professionellen Austausch mit anderen zu ermöglichen. Eine Weiterbildung außerhalb Ihres Unternehmens erfährt bei Ihrem Personal in der Regel eine hohe Akzeptanz, weil Sie damit zeigen, wie sehr Sie in sie investieren und sie wertschätzen. Damit Ihr Team nachvollziehen kann, warum Sie bestimmte Personen fördern, sollten Sie Ihre Bildungsabsichten transparent machen. Werden alle Kräfte gleichermaßen und systematisch gefördert, vermeiden Sie möglichen Neid untereinander. Tragen die entsendeten Beschäftigten das neu erworbene Wissen gezielt in den Betrieb und das Team zurück, sparen Sie nicht nur Teilnahmekosten, sie erzeugen bei den Nicht-Teilnehmenden auch Zufriedenheit.

Beispiele solcher Weiterbildungsangebote sind der Besuch von:

- Fachlehrgängen (zum Beispiel technisch, kaufmännisch, gestalterisch)
- Fachmessen (handwerksbezogen, handwerksübergreifend)
- Fachveranstaltungen (Tagungen, Seminare, Schulungen)
- Persönlichkeitstrainings (zum Beispiel zu Kommunikationsthemen)
- Führungskräfte-seminare/-trainings
- Auslandsaufenthalte für Fachkräfte

### PRAXISBEISPIEL: PETER LINDART – METALLBAU, 17 BESCHÄFTIGTE

Der damals 20-jährige Raphael Edom arbeitete als Auszubildender des Unternehmens von Peter Lindart für sechs Wochen in einem niederländischen Metallbauunternehmen. Die Zusatzqualifikation zum „Europaassistent (HWK)“ schloss er innerhalb seiner verkürzten Lehrzeit ab. Mit 23 Jahren begann er nebenberuflich mit seiner Meisterqualifikation und der Ausbildung zum „Internationalen Schweißfachmann“. In dieser Zeit bereitete ihn sein Chef bereits Schritt für Schritt auf die Übernahme des Betriebs vor. So übertrug Peter Lindart ihm mit 25 Jahren nach seiner Meisterprüfung die Werkstattleitung und vertraute ihm nach und nach weitere Geschäftsführungsaufgaben an. Die Übernahme mit knapp 30 Jahren war für Raphael Edom deshalb „fast“ wie ein ganz normaler Arbeitstag.



Geschäftsführer Raphael Edom vom Metallbauunternehmen Peter Lindart



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5, Praxisbericht des Unternehmens Peter Lindart – Metallbau, Seite 21, „Eigentlich wollte ich ja studieren ...“

## 2.4 Aufstiegsqualifikation

Ein Teil der Handwerksunternehmen unterstützt Aufstiegsqualifikationen innerhalb, aber auch außerhalb des Handwerks zielgerichtet. So fördern sie spezielle Handwerksqualifikationen wie die zum/zur Meister:in, zum/zur Betriebswirt:in beziehungsweise zum/zur Betriebsassistent:in des Handwerks oder zum/zur Gestalter:in im Handwerk. Aber auch staatliche Abschlüsse, wie die zum/zur Techniker:in oder ein Hochschulstudium zum/zur Ingenieur:in werden von vielen mitgetragen.

Sie als Handwerksunternehmen können Ihre Fachkräfte nicht nur motivieren, sich auf diese Weise zu qualifizieren, Sie können sich auch finanziell an den Kosten der Vollzeit- oder Teilzeitlehrgänge beteiligen oder Ihren Mitarbeitenden ein Weiterbildungsdarlehen gewähren. Bei nebenberuflichen Angeboten ist zu überlegen, ob die Arbeitszeiten der Teilnehmenden an die Unterrichtszeiten angepasst werden können. Eine tatkräftige Hilfe ist es sicherlich auch, die Lernenden von Vollzeitqualifikationen in ihren unterrichtsfreien Zeiten in Ihrem Betrieb zu beschäftigen. Bei Hochschulstudiengängen bietet es sich an, die Studierenden zu praxisbezogenen Studienarbeiten der für sie interessanten Themenstellungen anzuregen.

Besonders weitsichtige Unternehmen planen zusammen mit den Bildungsinteressierten bereits vor Beginn dieser Bildungsphase mögliche spätere Aufstiegspositionen und halten bei Vollzeitqualifikationen regelmäßig Kontakt mit den Lernenden. So vergrößern sie nach Abschluss einer solchen Weiterbildung die Chance der Rückkehr in ihr Unternehmen.

Gerade kleinere Unternehmen, die diesen Qualifizierten keine Perspektive in ihrer eigenen Organisation bieten können, halten sich mit möglichen Unterstützungsaktivitäten zurück. Da die Qualifizierten nach ihrem Aufstiegsabschluss später womöglich weiterhin im gleichen Metier und in der Region arbeiten, empfehlen wir auch kleineren Betrieben, proaktiv mit dem Interesse eines Beschäftigten an einer Aufstiegsqualifikation umzugehen.

Beispiele für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit ehemaligen Mitarbeitenden sind:

- Kooperationen
- Unternehmenszusammenschlüsse
- Wissenstransfer
- Verbundausbildung
- Vernetzung

**PRAXISBEISPIEL: TISCHLERMEISTER DANIEL HAGEMEYER, SASSENBERG, 8 BESCHÄFTIGTE**

Übernehmer Daniel Hagemeyer wurde von Übergeber Walter Schlingmann während seiner Gesellenzeit in einem anderen Betrieb auf die mögliche Übernahme der Tischlerei Schlingmann angesprochen. Zu diesem Zeitpunkt suchte Daniel Hagemeyer in seinem Ausbildungsbetrieb gerade nach Karriereperspektiven. „Auf Hinweis von Walter Schlingmann entschied ich mich für die Meisterqualifikation in Vollzeit und arbeitete in dieser Zeit bereits aushilfsweise in dessen Betrieb“, führt Daniel Hagemeyer aus. Direkt nach der Meisterprüfung nahm er die Arbeit in der Tischlerei Schlingmann dauerhaft auf, um sich nach und nach auf die Übernahme vorzubereiten, die zwei Jahre später erfolgte.



Übernehmer Daniel Hagemeyer (rechts) mit Übergeber Walter Schlingmann



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 7, Praxisbericht des Unternehmens des Tischlermeisters Daniel Hagemeyerr, Seite 23, „Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.“

**PRAXISBEISPIEL: WERMTER UND GRUBE – DACHDECKEREI, SENDEN, 10 BESCHÄFTIGTE**

Dachdeckermeister Michael Wermter hat seinen Auszubildenden Marvin Grube bereits kurz nach seiner Gesellenprüfung motiviert, über eine Meisterqualifikation nachzudenken. Eineinhalb Jahre später begann der Geselle mit dem Besuch der Meisterschule. Seine Entscheidung, diese in Vollzeit zu besuchen, unterstützte Michael Wermter voll. „Natürlich ist es in einen Betrieb meiner Größe für das gesamte Team schmerzlich, wenn einer aus den eigenen Reihen für so lange Zeit ausfällt“, erklärt der Unternehmer. Doch wenn alle hinter einer solchen Entscheidung stehen, sei dieses zu meistern. Die gesamte Arbeitsgruppe habe gewusst, warum sie diesen besonderen Einsatz für ihren Kollegen leiste: Der Chef hat schließlich kein Geheimnis daraus gemacht, wen er als seinen Nachfolger sieht: Marvin Grube.



Dachdeckermeister Michael Wermter (rechts) mit seinem Kompagnon Marvin Grube



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 7, Praxisbericht des Unternehmens Wermter und Grube – Dachdeckerei, Seite 22, „Wesentlich für die Übergabe ist mir seine Freude am Beruf!“

# 3. Führung - Die unsichtbare Bindung



Inhaber Christoph Reinders (vorn links) vom Unternehmen Christoph Reinders – innovative Tischler treibt gut zusammen mit seinem Team. Siehe dazu Praxisbeispiel auf Seite 22 dieses Leitfadens

■ 3.1 Unternehmenswerte .....	21
■ 3.2 Kommunikation, Wertschätzung und Anerkennung .....	23
■ 3.3 Eigenverantwortlichkeit, Delegation und Arbeitsorganisation .....	25
■ 3.4 Befragung der Mitarbeitenden .....	27
■ 3.5 Gemeinschaft und familiäres Miteinander .....	28

In diesem Kapitel unseres zweiten Teils „Fachkräfte binden“ stellen wir Ihnen die eher unsichtbaren Faktoren bei der Führung Ihres Unternehmens vor. Dazu zählen so genannte Unternehmenswerte, die für Führungskräfte und Mitarbeitende einen grundsätzlichen Rahmen für ihre Entscheidungen, ihre Handlungen und ihr Verhalten bilden. Der geplante und regelmäßige Austausch in Ihrem Betrieb ist eine Plattform, um Ihren Beschäftigten die Werte und Ziele Ihres Unternehmens nahezubringen und ihnen gleichzeitig Ihre Wertschätzung zu vermitteln. Ein möglichst eigenverantwortliches Arbeiten Ihrer Mitarbeitenden und deren Beteiligung an den Entwicklungsprozessen Ihres Betriebes wird als ein weiteres Bindungselement beschrieben. Zudem fördern Sie durch Gemeinschaftsaktivitäten und ein familiäres Miteinander die Verbundenheit untereinander und mit Ihrem Betrieb.

### 3.1 Unternehmenswerte

Unternehmenswerte tragen dazu bei, die Identität einer Organisation darzustellen. Sie sind Grundlage der Unternehmenskultur. Führungskräfte und Mitarbeitende erhalten durch sie eine Richtschnur für ihre Entscheidungen, Handlungen und ihr Verhalten. Zu solchen Werten zählen beispielsweise die Einstellung Ihres Betriebes zur Entwicklung der Mitarbeitenden, zu gesellschaftlicher Verantwortung oder zum Umgang mit Umweltressourcen.

Wir raten Ihnen, sich zusammen mit Ihren Führungskräften und Ihren Mitarbeitenden darüber Gedanken zu machen, welche grundsätzlichen Werte in Ihrem Betrieb besonders wichtig sind und wie sich diese Grundeinstellungen im betrieblichen Alltag widerspiegeln. Diese können in einem Unternehmensleitbild zusammengefasst werden, um sie nach innen und außen zu kommunizieren. Wesentlicher aber ist es, diese Unternehmensphilosophie tagtäglich tatsächlich ‚zu leben‘ und praktisch umzusetzen. Stimmt das Verhalten der Leitungsebene nicht mit den verkündeten Werten überein,

#### PRAXISBEISPIEL: ELEKTRO GERHARDT, GELSENKIRCHEN, 75 BESCHÄFTIGTE

Das Unternehmen beschreibt in der hauseigenen Image-Broschüre „Der attraktive Arbeitgeber“, was es unter diesem Anspruch versteht. Im Kapitel „Unternehmensphilosophie“ werden die Firmenwerte ausführlich beschrieben, während sie auf der Internetseite kürzer dargestellt werden. Betont wird das eigenverantwortliche Arbeiten der Mitarbeitenden sowie der faire und transparente Umgang miteinander.



Ausschnitt aus der Homepage des Unternehmens Elektro Gerhardt



Siehe dazu unter: [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Personalarbeit: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 4, Praxisbericht des Unternehmens Elektro Gerhardt, Seite 32, „Mit Lebensqualität punkten.“

wirkt sich dieses negativ auf die Motivation der Beschäftigten aus. Passen umgekehrt die Unternehmenswerte nicht zu den Vorstellungen der einzelnen Mitarbeitenden, wird es schwer sein, sie über lange Sicht an Ihr Unternehmen zu binden. Tragen Ihre Beschäftigten allerdings die Werte Ihres Betriebs mit, ist die Chance ihres dauerhaften Verbleibs – womöglich als Leistungsträger:innen – hoch.

### PRAXISBEISPIEL: BÄCKEREI DIEPENBROCK, EVERSWINKEL, 60 BESCHÄFTIGTE

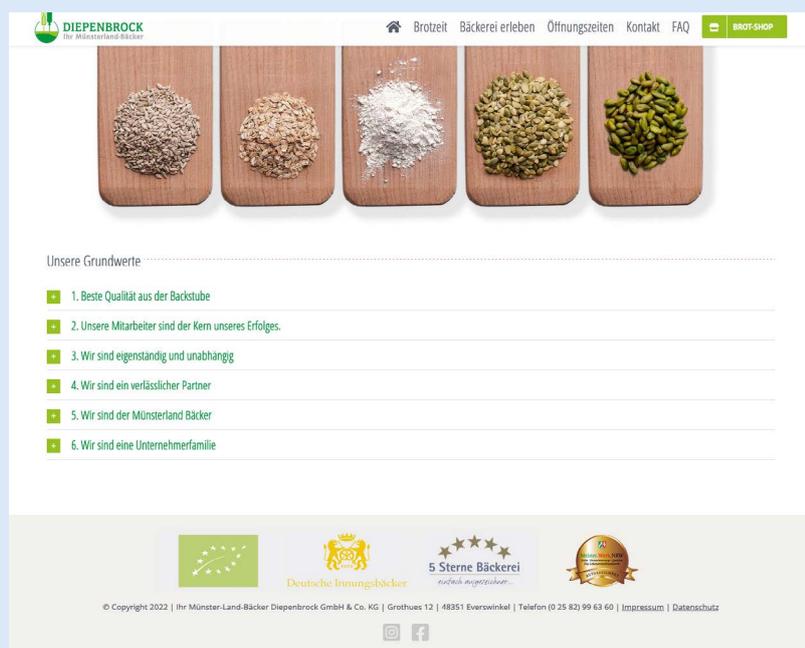
Die Bäckerei benennt ihre sechs Grundwerte auf ihrer Homepage. Unter der Überschrift „Unsere Mitarbeiter sind der Kern unseres Erfolges“ wird aufgeführt, wie wichtig dem Betrieb ein vertrauensvolles Miteinander ist. Die persönliche Wertschätzung jedes einzelnen Mitarbeitenden vermitteln die Führungskräfte im täglichen Alltag, in wöchentlichen und monatlichen Teambesprechungen, in persönlichen Jahresgesprächen sowie in einer jährlichen Zusammenkunft aller Beschäftigten. Dabei berichtet die Geschäftsleitung auch über die Veränderungen im Unternehmen. „Wir nehmen durch diese Transparenz unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Entwicklung unserer Firma mit“, betont Geschäftsführerin Rosalie Mundri.



Bild (von links): Rosalie Mundri, Marc Mundri, Daniel Diepenbrock, Hubertus Diepenbrock, die Geschäftsleitungsmitglieder der Bäckerei Diepenbrock



Siehe dazu unter: [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5, Praxisbericht der Bäckerei Diepenbrock, Seite 28, „Das Wohlfühl unserer Mitarbeitenden steht im Mittelpunkt.“



Ausschnitt aus der Homepage der Bäckerei Diepenbrock

## 3.2 Kommunikation, Wertschätzung und Anerkennung

Der geplante und strukturierte Austausch mit Ihren Mitarbeitenden ist ein grundlegendes Mittel, um sie langfristig halten zu können. Gemeint sind vor allem regelmäßige Vier-Augen-Gespräche, aber auch monatliche Teambesprechungen oder jährliche Zusammenkünfte der gesamten Belegschaft.

Die genannten Gesprächssituationen ermöglichen Ihnen, die Werte und Ziele Ihres Unternehmens zu vermitteln. Sie können Ihre Mitarbeitenden über die Unternehmensentwicklungen informieren und auf diese Weise das Verständnis für die Belange Ihres Unternehmens herstellen und vergrößern. Die von den Mitarbeitenden eingebrachten Ideen sollten Sie für Ihre Unternehmenssteuerung nutzen. Gerade wenn es darum geht, die Arbeitsabläufe zu optimieren, ist es für den Erfolg dieser Maßnahmen ausschlaggebend, die Meinungen und Vorschläge der Betroffenen einzuholen.

Das Vereinbaren individueller, realistischer Arbeitsziele mit den einzelnen Beschäftigten – zum Beispiel innerhalb von Mitarbeiterjahresgesprächen – ermöglicht Ihnen, die Unternehmensziele auf die konkrete Tätigkeit der einzelnen Mitarbeitenden zu übertragen. Ihr Erfüllungsgrad lässt sich von Ihnen bewerten und honorieren.

Der offene Dialog – zu zweit, zu dritt oder im Team – wirkt nicht nur vertrauensbildend. Er beinhaltet auch die Chance, Konflikte frühzeitig aufzudecken und bei Bedarf geeignete Lösungsmaßnahmen gemeinsam mit den jeweiligen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern zu entwickeln. Einzel- und Gruppengespräche bilden eine Plattform, um Ihre Anerkennung und Wertschätzung gegenüber den jeweiligen Personen oder dem betroffenen Team auszudrücken.

Insbesondere im persönlichen Austausch werden Sie das Entwicklungspotenzial Ihrer Fachkräfte erkennen und nach geeigneten Fördermaßnahmen mit ihnen suchen können. Unter vier Augen haben Sie die Möglichkeit, ein fundiertes, möglichst positives Feedback zu den bisherigen Leistungen zu formulieren. Eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer, deren beziehungsweise dessen Erfolge Sie nicht nur wahrnehmen, sondern auch entsprechend würdigen, fühlt sich mit Ihnen als Arbeitgeber:in stärker verbunden und entscheidet sich im Zweifelsfall trotz des Wettbewerbs durch andere Unternehmen für Sie.

Wesentlich für den Erfolg Ihrer Zusammenkünfte ist deren inhaltliche und organisatorische Vorbereitung. Wir raten zur Vorlage eines Gesprächsleitfadens. Die Termine sollten regelmäßig durchgeführt und verbindlich eingehalten werden – unabhängig davon, ob sie in wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Abständen stattfinden. Sie wegen kurzfristig eingetretener Ereignisse in Ihrem Tagesgeschäft zu verschieben oder gar ausfallen zu lassen, setzt ihren Stellenwert herab.

### PRAXISBEISPIEL: ELEKTRO J. ORGANISTA, BOTTRUP, 20 BESCHÄFTIGTE

Als ein entscheidendes Personalinstrument beschreibt der Geschäftsführer und Elektromeister Frank Grywna vom Unternehmen Elektro J. Organista seine monatliche Mitarbeiterbesprechung. Bei dieser Zusammenkunft erhalten zunächst die Auszubildenden und anschließend die gesamte Belegschaft Zeit für den Austausch. Zusammen werden Verbesserungsvorschläge entwickelt, fachliche und überfachliche Inhalte besprochen, auch die Übernahme oder Ablehnung besonderer Aufträge wird diskutiert. „Die Mitbestimmung meiner Beschäftigten nehme ich sehr ernst. Ich bin eigentlich nur ihr ‚Coach‘ und sie sind die ‚Spieler‘“, erklärt Grywna sein Verständnis von Mitarbeiterführung in Anlehnung an den Fußballsport.



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre  
 „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5,  
 Praxisbericht des Unternehmens Elektro J. Organista,  
 Seite 29, „Der ‚Coach‘ im Unternehmen.“

### PRAXISBEISPIEL: RAWE – BAD UND HEIZUNG, RECKLINGHAUSEN, 22 BESCHÄFTIGTE

Geschäftsführer Michael Rawe führt aus, wie das Unternehmen das gewonnene Personal langfristig an sich bindet: „Als Geschäftsleitung haben mein Bruder Andreas und ich bei gut 20 Kolleginnen und Kollegen den großen Vorteil, mit allen ins persönliche Gespräch zu kommen.“ Das ist in einer wöchentlichen Teamrunde der Fall, während der jede und jeder Einzelne das Wort hat. Die beiden Unternehmer suchen aber auch das Gespräch zu zweit oder zu dritt, um die Organisation des Betriebes zu optimieren. Für die Wertschätzung des Einzelnen oder bei Konflikten pflegen die zwei Führungskräfte aber immer den direkten Austausch. „Bei uns erhält jede und jeder ein persönliches Lob. Bei Problemen finden wir fast immer zusammen eine individuelle Lösung“, stellt Michael Rawe fest.



Michael Rawe mit seiner Auszubildenden Bianca Zimmer



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 8, Praxisbericht des Unternehmens Rawe – Bad und Heizung, Seite 33, „Zufriedenheit ist der Anfang von allem.“

### PRAXISBEISPIEL: M2 BAU, BILLERBECK, 10 BESCHÄFTIGTE

Unternehmensgründer Maximilian Filoda und Marcel Schmitz gewähren ihren Mitarbeitenden einen außergewöhnlich großen Freiraum bei der Bearbeitung ihrer Aufträge. „Wir geben ihnen Arbeitsziele vor, in deren Rahmen sie ihre eigenen Entscheidungen treffen können“, beschreiben die beiden Maurer- und Betonbauermeister ihren Führungsstil. Dieses ‚autonome Arbeiten‘ definieren sie als ein möglichst selbstständiges Arbeiten der einzelnen Bauteams, ohne dass es stetig von einer Führungskraft fremdbestimmt werde. „Wir merken, wie motiviert unser junges Team durch diese freie Art des Arbeitens ist. Oft leisten unsere Leute mehr als erwartet, arbeiten rasch und bringen sich mit ihren Ideen zu einer effektiveren Auftragsabwicklung ein“, beobachten sie. Regelmäßig nehmen sich Filoda und Schmitz Zeit, um mit ihren Mitarbeitenden an einem ruhigen Ort ‚unter sechs Augen‘ gezielt zu sprechen. „Wir fragen dann vor allem nach der Zufriedenheit der Einzelnen.“ Ihre Anerkennung und Wertschätzung drücken sie durch Gesten wie kleine, persönliche Geschenke und eine angenehme Atmosphäre bei ihren innerbetrieblichen Schulungen aus.



Unternehmensgründer Maximilian Filoda und Marcel Schmitz



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 9, Praxisbericht des Unternehmens M2 Bau, „Ein wertschätzendes Klima bewahren.“

Neben den vorbereiteten Gesprächsanlässen sind informelle Gespräche mit Einzelnen oder mit Gruppen ein entscheidendes Mittel, um Fachkräfte langfristig zu halten. Sie zeigen dadurch Ihr persönliches Interesse für die Belange Ihrer Mitarbeitenden und deren Familien oder Freunde. Dabei lernen Sie Ihre Beschäftigten aus einer anderen Perspektive – also von der privaten Seite – kennen. Ihre Verbundenheit mit dieser Person ist dabei ungleich höher als beim Austausch über fachliche Themen. Wir empfehlen Ihnen, sich zwischenzeitlich immer wieder die Zeit für eine solche Alltagskommunikation zu nehmen.

**PRAXISBEISPIEL: CHRISTOPH REINDERS – INNOVATIVE TISCHLER TREIBGUT, HERTEN, 6 BESCHÄFTIGTE**

„Motivation im Team muss man jeden Tag aufs Neue aufbauen“, sind sich Inhaber Christoph Reinders und sein Betriebsleiter Paul Schäfer einig. Und genau so handeln sie in ihrem Betriebsalltag: „Wir nehmen uns täglich zu Arbeitsanfang und vor dem Feierabend etwas Zeit, um mit unseren Beschäftigten über ‚Dies und Das‘ zu sprechen“, erklärt Christoph Reinders. „Denn nur wenn wir wissen, was den einen oder die andere gerade persönlich beschäftigt, können wir bei Bedarf darauf reagieren und Hilfe anbieten.“



Inhaber Christoph Reinders (links) vom Unternehmen Christoph Reinders – innovative Tischler treibgut zusammen mit einem Teil seines Teams



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre  
 „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 7,  
 Praxisbericht des Unternehmens Christoph Reinders – innovative Tischler treibgut, Seite 29, „Die Leidenschaft weitergeben.“

**3.3 Eigenverantwortung, Delegation und Arbeitsorganisation**

Das möglichst eigenverantwortliche Arbeiten Ihrer Beschäftigten ist ein wesentliches Mittel, um deren Arbeitszufriedenheit dauerhaft zu erhalten. Wichtig ist es dabei, die Aufgaben entsprechend der individuell unterschiedlichen Qualifikationen – beispielsweise über Stellenbeschreibungen – klar zu definieren und Ihren Beschäftigten in diesem Rahmen möglichst weitgehende Gestaltungsfreiräume einzuräumen. Denn kaum etwas begeistert die Einzelnen oder das Team mehr, als der Stolz, eine Sache aus eigenen Kräften und Kompetenzen erfolgreich beendet zu haben. Allein die Übergabe von klar definierten Verantwortungsbereichen – wenn möglich mit einer entsprechenden Betitelung – motiviert jede und jeden noch stärker. Sollten Sie die Arbeitsqualität Ihrer Mitarbeitenden dennoch überprüfen wollen, sind klare Absprachen wichtig, um Vertrauensverluste zu vermeiden. Bedenken Sie: Das Abgeben von Aufgaben, die Sie oder Ihre Führungskräfte bisher üblicherweise übernommen haben, wirkt entlastend und lässt mehr zeitlichen Spielraum für die Weiterentwicklung Ihres Betriebes.

### PRAXISBEISPIEL: ELEKTRO AMBROZY, DORSTEN, 18 BESCHÄFTIGTE

„Selbstverantwortliche Arbeit ist zentral bei Elektro Ambrozy“, fasst Geschäftsführer Jan Neuhaus den Kern seiner Mitarbeitermotivation zusammen. „Unsere Angestellten organisieren ihre Aufträge weitgehend selbst. So können sie mit ihrer Arbeitszeit je nach persönlichem Bedarf jonglieren.“ Er selbst sieht sich bei den Betriebsabläufen eher in einer Nebenrolle: „Ich bin hier der Mann im Hintergrund, der das ‚Drumherum‘ mit den Kunden managt“, beschreibt er sich zurückhaltend. Dieser Freiraum, den jede und jeder Einzelne innerhalb des eigenen Aufgabenbereichs hat, ist für ihn die Grundlage des guten Betriebsklimas und der ‚Kitt‘ für die starke Bindung seiner Fachkräfte ans Unternehmen.



Geschäftsführer Jan Neuhaus (Mitte) vom Unternehmen Elektro Ambrozy mit seinen Mitarbeitern (von rechts) Gregor Bartoschek und Michael Lewandowski

Voraussetzung, um eine Aufgabe erfolgreich delegieren zu können, ist stets eine durchdachte Ablauforganisation in der Werkstatt oder draußen vor Ort. Bei der Optimierung solcher Prozesse sollten Sie die betroffenen Beschäftigten aktiv einbinden, denn diese kennen die zu leistende Arbeit am besten und deren Ideen sind deshalb für Ihre Ablauf-Optimierungen unabdingbar. Das Mitwirken fördert zudem ihre Bereitschaft zum unternehmerischen Mitdenken und beeinflusst die Identifikation mit Ihrem Betrieb.

### PRAXISBEISPIEL: RÖWEKAMP & STUMPE – TISCHLEREI, TELGTE, 14 BESCHÄFTIGTE

„Nur wenn die regulären Betriebsabläufe reibungslos abgewickelt werden, haben wir Zeit für strategische Fragen“, sind sich die Inhaber Hans Stumpe und Manfred Röwekamp zusammen mit der Marketingbeauftragten Dorothee Stattmann einig. Sie haben deshalb konsequent mit der Belegschaft daran gearbeitet, die betrieblichen Vorgänge stärker zu systematisieren. Dazu zählen die Material- und Werkzeugorganisation, die Aufgabenfestlegung für jeden Einzelnen, die Regelung der flexiblen Arbeitszeit und nicht zuletzt der geplante Austausch mit den Beschäftigten. „Jede und jeder trägt in unserem Betrieb über das eigene Aufgabengebiet hinaus gesellschaftliche, ökologische und organisatorische Verantwortung“, erklären die beiden Betriebsinhaber weiter.



Manfred Röwekamp (2. Reihe, links), Hans Stumpe (1. Reihe, rechts), Dorothee Stattmann (3. Reihe, 4. von links) mit ihrem Team



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 8, Praxisbericht des Unternehmens Elektro Ambrozy, Seite 30 „Wenn es hart ist, stehen wir ganz eng beieinander.“



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Personalarbeit: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 4, Praxisbericht der Tischlerei Röwekamp & Stumpe, Seite 28, „Gute Führung erfordert ständige Pflege.“

### 3.4 Befragung der Mitarbeitenden

Wie wichtig es ist, die Mitarbeitenden an der Gestaltung ihrer Arbeitsabläufe zu beteiligen, sie über die wirtschaftlichen Entwicklungen zu informieren und regelmäßig mit ihnen im Austausch zu stehen, um die Identifikation mit Ihrem Unternehmen zu gewährleisten, wurde bereits herausgestellt.

Darüber hinaus kann es auch notwendig sein, die Beschäftigten zu bestimmten Zusammenhängen gezielt zu befragen. Dieses kann in größeren Unternehmen schriftlich per Fragebogen erfolgen, in kleineren Betrieben, wie sie im Handwerk mit weniger als 15 Personen typisch sind, empfehlen wir ein mündliches Gespräch möglichst durch externe Beratungskräfte. Das kann die Befragung seitens einer Krankenkasse zu Gesundheitsthemen oder seitens einer Unternehmensberatung zu Themen wie Arbeitszufriedenheit oder Ablauforganisation sein. Wichtig für den Erfolg der Befragung ist das hergestellte Vertrauen zwischen den Fragenden und den Befragten, da die Anonymität der Befragungsergebnisse bei einer geringen Anzahl an Beschäftigten kaum zu leisten ist.

#### PRAXISBEISPIEL: MALER MENSING, SCHÖPPINGEN, 8 BESCHÄFTIGTE

Ausgangspunkt war der hohe Krankenstand im Unternehmen. Eine Beraterin einer Krankenkasse befragte die Beschäftigten zu möglichen Stressfaktoren. Zusätzlich beobachtete ein Sportwissenschaftler die Fachkräfte bei ihrer Arbeit. Im Ergebnis wurden Konflikte in der Teamarbeit und Probleme beim Heben schwerer Materialien aufgedeckt. Zudem wurde eine unausgewogene Ernährung und fehlender Ausgleichssport nachgewiesen.

Als Lösung wurde ein einmal wöchentlich stattfindende, „betriebliche Fitnessgymnastik“ entwickelt. Es folgten Schulungen zu Fragen der Ernährung, zum richtigen Heben und Tragen und zum Arbeitsschutz mit dem Erfolg, dass leicht einsetzbare Tragehilfen angeschafft, die Größengebinde der Materialien verringert und die Arbeitsschutzausrüstung der Einzelnen dem Bedarf angepasst wurden. Der Erfolg dieser Maßnahmen: Die Fehlzeitenquote sank merklich.



Geschäftsführer Ralf Mensing (3. von links) mit seinem Team



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre  
 „Personalarbeit: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 4,  
 Praxisbericht des Malerunternehmens Mensing,  
 Seite 29, „Gesunde und motivierte Kräfte als Trumpf.“

### 3.5 Gemeinschaft und familiäres Miteinander

Wir empfehlen Ihnen, die Kollegialität in Ihrem Unternehmen und den Zusammenhalt Ihrer Teams durch gezielte und regelmäßige Gemeinschaftsaktivitäten – innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit – zu erhöhen. Dieses mögen Firmenevents, wie beispielsweise das jährliche Weihnachtsfest, der Besuch einer Fachmesse oder ein Betriebsausflug sein. Es können aber auch weniger aufwendige Zusammenkünfte, wie ein gemeinsames Grillen oder das Feiern von Geburtstagen oder Geburten sein. Die Aktivitäten können von der Geschäftsleitung organisiert sein, sollten aber möglichst unter Einbeziehung der Ideen der Beschäftigten umgesetzt werden. Alternativ bietet es sich an, solche Ereignisse beispielsweise unter Zurverfügungstellung eines bestimmten Budgets durch wechselnde Arbeitsgruppen organisieren zu lassen. Bei dieser Art der Organisation ist davon auszugehen, dass die Meinungen und Vorstellungen der Kolleginnen und Kollegen eingeholt werden und die Akzeptanz in der Belegschaft höher sein kann als bei der Organisation durch die Leitungsebene des Betriebs.

#### PRAXISBEISPIEL: WELLMANN SICHERHEITSTECHNIK, NORDWALDE, 35 BESCHÄFTIGTE

Geschäftsführer Ralf Nadicksbernd zählt eine Vielzahl gemeinsamer Freizeitaktivitäten auf, welche die Mitarbeitenden mit finanzieller Unterstützung der Firma selbst organisieren. So sind bei Geburtstagen, Hochzeiten, bei der Freude über Nachwuchs, beim Kirmesbesuch oder der jährlichen „Wellmantour“ fast immer alle dabei. Das familiäre Miteinander beschreibt Nadicksbernd mit den Worten: „Wir sind ein starkes Team, in dem Kollegen und Kolleginnen überwiegend aus der nahen Umgebung mitarbeiten; man kennt sich aus den Vereinen, ist befreundet und etliche sind in zweiter Generation bei uns tätig.“



Ralf Nadicksbernd (hinten rechts), Geschäftsführer des Unternehmens Wellmann Sicherheitstechnik, mit einigen seiner Mitarbeitenden im betriebseigenen Fitnessraum



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 5, Praxisbericht des Elektrounternehmens Wellmann Sicherheitstechnik, Seite 31, „Wir fühlen uns wohl in unserer Firma.“

Familiengeführte Handwerksbetriebe haben im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen den Vorteil, die Bindung an das Unternehmen durch den familiären Zusammenhalt erhöhen zu können. Dieses zeigt sich nicht nur bei kleineren Betrieben. Auch Unternehmen mit einer größeren Anzahl an Beschäftigten können von einem familiären Kontakt profitieren, wenn sie diesen Aspekt gezielt und systematisch angehen, wie das folgende Beispiel zeigt.

**PRAXISBEISPIEL: FOPPE – HADI – HANDWERK UND DIENSTLEISTUNG, 80 BESCHÄFTIGTE**

Um angesichts der mittlerweile großen Anzahl ihrer Beschäftigten – ihren so genannten „Familienmitgliedern“ – den Fähigkeiten, persönlichen Wünschen sowie Eigenarten jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters gerecht zu werden, hat Personalleiterin Heike Foppe „Mitarbeiter-Profile“ angelegt. In diesen hält sie individuelle Informationen zu den einzelnen Beschäftigten fest. „Ich habe es als Chefin oder Chef selbst in der Hand, ob eine Kraft zufrieden ist oder nicht“, fasst sie diese Art der „Mitarbeiterpflege“ mit großer Selbstverständlichkeit zusammen. Bei Ereignissen wie Hochzeiten, Geburten oder Geburtstagen überlasse sie die Organisation einer passenden Aufmerksamkeit dagegen gerne dem jeweiligen Team der oder des Betroffenen.



Personalleiterin Heike Foppe (2. Reihe, 5. von rechts) zusammen mit Geschäftsführer Daniel Foppe (2. Reihe, 3. von links) und einem Teil des Foppe-Teams



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 7, Praxisbericht des Unternehmens Foppe – HaDi – Handwerk und Dienstleistung, Seite 33, „Wir sind alle wie eine große Familie.“



## 4. Anreizinstrumente - Bindung mit sichtbaren Mehrwerten

Geschäftsführer Oliver Palstring (links) von der Tischlerei Palstring zusammen mit Mitarbeiter Ralf Zumbrock. Siehe dazu Praxisbeispiel auf Seite 34 dieses Leitfadens.

■ 4.1 Gesundheitsmanagement .....	31
■ 4.2 Arbeitszeitgestaltung und Work-Life-Balance .....	32
■ 4.3 Technik, Digitalisierung und Innovationen .....	34
■ 4.4 Betriebliche Zusatzleistungen .....	36
■ 4.5 Finanzielle Anreize .....	38

Im Kapitel 4 gehen wir auf die stärker sicht- und greifbaren Instrumente zur dauerhaften Motivation Ihrer Fachkräfte ein. Wir veranschaulichen, wie andere Handwerksunternehmen ihre Arbeitszeit gestalten und die Gesundheit in ihrem Betrieb fördern und erhalten. Wie eine Firma durch Technik, Digitalisierung und Innovationen besonders attraktiv für Beschäftigte wirkt und mit welchen Zusatzleistungen sowie finanziellen Anreizen Sie Ihr Personal zum Bleiben bewegen können, wird im zweiten Teil dieses Kapitels deutlich.

## 4.1 Gesundheitsmanagement

Dem dauerhaften Erhalt der Gesundheit Ihrer Beschäftigten und deren Zufriedenheit mit ihren Arbeitsbedingungen kommt bei einer sinkenden Zahl an Fachkräften eine besondere Bedeutung zu. Wir raten Ihnen deshalb - über den rechtlich vorgeschriebenen Arbeitsschutz hinaus - ein freiwilliges Gesundheitsangebot in Ihrem Betrieb zu installieren.

Gestalten Sie Ihr Vorgehen zur Gesundheitsförderung Ihrer Beschäftigten systematisch, gezielt und nachhaltig, so wird in Fachkreisen vom so genannten Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) gesprochen. Damit sind regelmäßige Aktivitäten in den Handlungsfeldern

- Bewegung (Muskel, Skelett und Herz-Kreislauf-System),
- Ernährung,
- Stressbewältigung und Entspannung und
- Suchtprävention

gemeint.

Bei den verschiedenen Maßnahmen ist danach zu unterscheiden, ob nur das Verhalten der/des einzelnen Mitarbeitenden – zum Beispiel durch neue Essgewohnheiten – anzupassen ist oder ob auch Lebens- und Arbeitsverhältnisse des Beschäftigten – zum Beispiel durch neue Pausenzeiten – zu verändern sind.

Einzelne Schritte für die Umsetzung des BGM:

- 1. Grundsätzliche Ziele und Strategien festlegen**  
zum Beispiel: Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen
- 2. Strukturen schaffen und Verantwortliche bestimmen**  
zum Beispiel: Geschäfts- und Personalleitung oder Sicherheitsfachkräfte
- 3. Situation analysieren**  
zum Beispiel: Daten zur Gesundheit/Krankheit im Betrieb erstellen und Mitarbeitende befragen
- 4. Konkrete Ziele bestimmen**  
zum Beispiel: geringere Unfallquote oder verbesserte Arbeitsorganisation
- 5. Aufwand und Art der Aktivitäten festlegen und umsetzen**
- 6. Veränderungen laufend überprüfen**

Wichtig ist es, die spezielle gesundheitliche Situation Ihres Betriebes und die Anregungen und Wünsche Ihrer Beschäftigten zu berücksichtigen. Ob Sie Ihr Personal selbst befragen oder aber die Dienstleistungen externer Beratungskräfte nutzen, ist eine Frage der eigenen finanziellen und personellen Ressourcen und sicherlich zudem abhängig von der Größe Ihres Unternehmens.

Wie bereits oben im Abschnitt „Befragung der Mitarbeitenden“ beschrieben, ist für den Erfolg solcher Gespräche das hergestellte Vertrauen zwischen den Fragenden und den Befragten gerade bei einer geringen Anzahl an Beschäftigten – wie es bei den meisten Handwerksunternehmen der Fall ist – entscheidend.

### PRAXISBEISPIEL: SEGBERS BEDACHUNGEN, DÜLMEN, 53 BESCHÄFTIGTE

Im Unternehmen Segbers Bedachungen wurden die Beschäftigten wegen einer hohen Fehlzeitenquote durch eine Krankenkasse befragt. Die Analyse ergab Handlungsbedarf in den Bereichen „Körperliche Belastung“, „Büroorganisation“, „Gesundes Führen“, „Stressmanagement“ und „Gesunde Ernährung“. Als Folge schaffte die Geschäftsleitung weitere technische Hilfsmittel für die Baustellen Teams an und gestalteten mit ihnen die dortige Pausenorganisation neu. Im Büro wurde die technische Ausstattung verbessert und Bewegung in den Alltag gebracht. Beim Thema „Gesundes Führen“ lernten die Fachkräfte sich gegenseitig anzuleiten, die Führungskräfte selbst erhielten Unterstützung zu stressfreiem Handeln. Allen Beschäftigten wurden Strategien zum Umgang mit Leistungsdruck im Arbeitsalltag vermittelt. Zusammen mit einer Ernährungsberaterin probierten die Baustellenkräfte aus, wie sie mit geringem Aufwand gesunde Mahlzeiten für den Verzehr draußen vor Ort vorbereiten können. Der Krankenstand ist nun nachweislich geringer, und das Team bringt sich mit Verbesserungsideen in die Entwicklung des Betriebes ein.



Domenic Conrad (Mitte), Geschäftsführer des Unternehmens Segbers Bedachungen, zusammen mit Unternehmerfrau Carina Conrad und einem Teil seiner Mitarbeitenden



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte). Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 7, Praxisbericht des Unternehmens Segbers Bedachungen, Seite 31, „Sich auf zukünftige Begegnungen freuen können.“

## 4.2 Arbeitszeitgestaltung und Work-Life-Balance

Die Gestaltung der Arbeitszeit und damit die Chance, Beruf und Privates in Einklang zu bringen, ist für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein Grund, weshalb sie ihrer Arbeitgeberin beziehungsweise ihrem Arbeitgeber – trotz einer gegebenenfalls niedrigeren Entlohnung als bei einem anderen Unternehmen – treu bleiben. Das mag eine flexible Arbeitszeit sein, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, auf die wechselnden familiären Bedürfnisse von Kindern oder zu pflegenden Angehörige einzugehen. Es kann aber gerade auch die starre Arbeitszeit sein, die für die Beschäftigten attraktiv ist, um beispielsweise Hobbys mit der Berufstätigkeit vereinbaren zu können. Dabei ist es angesichts der zunehmenden Auflösung traditioneller Rollenverteilungen bei der Kinderbetreuung und den Familienaufgaben immer unerheblicher, ob es sich um weibliche oder männliche Beschäftigte handelt. Auch die aktive Nutzung der Freizeit ist beiden Geschlechtern gleichermaßen wichtig.

Als Arbeitgeberin und Arbeitgeber sind Sie in Zeiten des Fachkräftemangels demnach gut beraten, wenn Sie die Arbeitszeitwünsche Ihrer Beschäftigten bei Ihrer Personaleinsatzplanung so weit wie möglich berücksichtigen. Wegen einer sich unter Umständen stetig wandelnden privaten Situation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfehlen wir, die einmal festgehaltenen Arbeitszeitwünsche nicht als dauerhaft zu betrachten. Vielmehr raten wir Ihnen, die zeitlichen Bedürfnisse Ihrer Kräfte in regelmäßigen Abständen erneut abzufragen.

Die Vertrauensarbeitszeit ist ein Mittel, welches im Handwerk vor allem auf Führungskräfte und Beschäftigte im Homeoffice zutrifft. Wichtig dabei ist es, den Beschäftigten, deren Arbeitszeiten zwar digitalisiert festgehalten werden können, der Inhalt und die Produktivität aber aus der Ferne nur schwer zu prüfen sind, tatsächlich voll zu vertrauen und sie nicht ‚künstlich‘ kontrollieren zu wollen. Nur so wirkt eine solche Arbeitszeit tatsächlich vertrauensbildend und somit motivierend. Gleichwohl besteht bei dieser Form der Arbeitszeit nachweislich eher die Gefahr, dass die Grenzen zwischen Beruf und Arbeit stark verschwimmen und die Betroffenen somit eher zu viel als zu wenig arbeiten. Ein ausgewogenes und abgestimmtes Verhältnis zwischen den Arbeitszeitformen ist entscheidend.

#### PRAXISBEISPIEL: TENBUSCH KAROSSERIE + LACK, GLADBECK, 9 BESCHÄFTIGTE

Die Entscheidung von Sophie Bergmann, nach ihrem Abitur einen technischen Ausbildungsberuf im Handwerk zu ergreifen und dort beruflich aufzusteigen, hat mit ihrer privaten Situation zu tun: Als Mutter eines fünfjährigen Sohnes wollte sie möglichst schnell finanziell unabhängig sein. Dieses Ziel und ihren Bedarf an familienfreundlichen Arbeitszeiten bekundete sie gleich zu Beginn des Kontaktes mit ihrem späteren Ausbildungsbetrieb Tenbusch. Wolfgang Tenbusch hinderte die alleinige Verantwortung der jungen Frau für den Nachwuchs nicht daran, ein Vollzeit-Ausbildungsverhältnis zur Karosserie- und Fahrzeugbaumechanikerin mit ihr einzugehen: „Die Kinderbetreuung war gut organisiert. Zeitlich war sie damit den Anforderungen einer regulären Ausbildung gewachsen.“ Im Übrigen biete er allen Mitarbeitenden flexible Arbeitszeiten an.



Geschäftsführer Wolfgang Tenbusch mit seiner Karosserie- und Fahrzeugbaumechanikerin Sophie Bergmann und deren Kind



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre  
 „Fachkräfte finden, fördern und binden: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 7, Praxisbericht des Unternehmens Tenbusch – Karosserie + Lack, Seite 35, „Flexible Arbeitszeit für Frauen und Männer.“

## 4.3 Technik, Digitalisierung und Innovationen

Die technische sowie räumliche Ausstattung Ihres Betriebes, ein moderner Außenaustritt – sowohl bezogen auf das Gebäude, den Fuhrpark als auch auf die Homepage –, der passende Einsatz digitaler Technologien sowie das Maß der in Ihrer Organisation umgesetzten Innovationen beeinflusst, wie attraktiv Ihr Unternehmen von Ihren Beschäftigten wahrgenommen wird. Dabei beinhaltet die Innovationsfähigkeit eines Betriebes nicht nur die systematische Entwicklung von neuen Produkten. Es geht auch um eine offene Unternehmenskultur und eine Arbeitsatmosphäre, die die Kreativität sowie die Mitsprache der Einzelnen fördert.

In einer Zeit, in der sich die Menschen zunehmend aussuchen können, in welchem Betrieb sie ihre Arbeit bevorzugt ausüben möchten, nehmen diese Faktoren für den dauerhaften Verbleib des Personals womöglich einen höheren Stellenwert ein als die Arbeitsvergütung. Dieses gilt insbesondere für die jungen Generationen, für die eine technisierte und digitalisierte Welt, in die sie ihre Ideen und Vorstellungen einbringen können, selbstverständlicher Alltag ist.

### PRAXISBEISPIEL: TISCHLEREI PALSTRING, STEINFURT, 70 BESCHÄFTIGTE

Im Unternehmen Palstring wurden in den letzten zwei Jahrzehnten sämtliche Arbeitsprozesse optimiert. So passten die Geschäftsführer Oliver und Holger Palstring die Werkstattabläufe, die Materialorganisation, die Steuerungseinflüsse zur Unternehmensführung und nicht zuletzt das Personalmanagement an. Vielfach nutzt das Unternehmen dabei die Digitalisierung. Oliver Palstring benennt beispielhaft die so genannte „Qualifikationsmatrix“ als Teil des Führungskonzepts. Mit ihr können die Kolleginnen und Kollegen digital erkennen, wann jemand aus dem Team Unterstützung brauche, um etwa Aufträge termingerecht zu erfüllen. Diese Hilfe baue Stress ab und fördere die Kollegialität. Eine regelmäßig von einer Krankenkasse durchgeführte Mitarbeiterbefragung sowie Beobachtung der Beschäftigten an den verschiedenen Arbeitsplätzen haben einige effektive Veränderungen zur Folge gehabt: Als Beispiel nennt der Unternehmer die neuen, höhenverstellbaren Arbeitstische auf Rollen in der Werkstatt, die seither für alle mit gleichem Werkzeug ausgestattet sind.



Mitarbeiter Lars Hauptmeier von der Tischlerei Palstring



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 7, Praxisbericht der Tischlerei Palstring, Seite 30, „Offen und ehrlich miteinander umgehen – in guten wie in schlechten Zeiten.“

**PRAXISBEISPIEL: ORTHOPÄDIESCHUHMACHERMEISTER MICHAEL MÖLLER – ORTHOPÄDIE-SCHUH-TECHNIK, MÜNSTER, 36 BESCHÄFTIGTE**

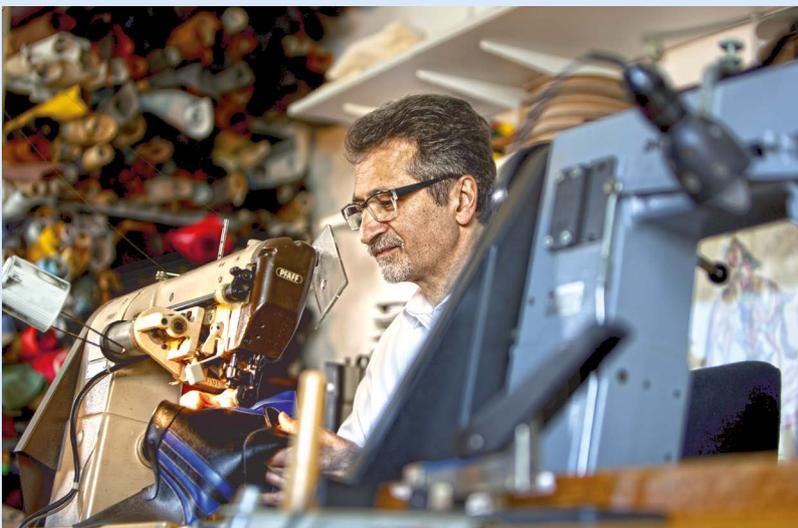
Orthopädienschuhmachermeister Michael Möller arbeitet seit Übernahme des elterlichen Betriebes vor 25 Jahren daran, etwas Ungewöhnliches mit seiner Firma zu entwickeln. Das scheint gelungen, denn im letzten Jahrzehnt wurde das Unternehmen mit Gütesiegeln und Preisen für sein Innovationsmanagement und seine Wissensorganisation ausgezeichnet. „Ich kooperiere seit langem mit Hochschulen für den Studiengang Orthopädiotechnik“, erklärt Michael Möller. Der Betrieb verkörpere so zugleich das traditionelle Handwerk und High-Tech auf höchstem Niveau. „Wir sind in unserem Metier ungewöhnlich breit aufgestellt. Von der praktischen Gesellentätigkeit bis zur Forschungsarbeit ist für die Karriere unserer Beschäftigten alles drin“, unterstreicht Unternehmerfrau Claudia Möller. Die Faszination für ihr Handwerk überträgt das Paar auf sein gesamtes Team. Sie sind sich sicher: „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind von ihrer Arbeit ‚beseelt‘. Sie leben diese ‚Berufung‘ in ihrem handwerklichen Tun, mit ihrem technischen Know-how und beim Kontakt mit unserer Kundschaft aus.“



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 7, Praxisbericht des Unternehmens von Orthopädienschuhmachermeister Michael Möller – Orthopädie-Schuh-Technik, Seite 34, „Vom Handwerk beseelt.“



Unternehmerpaar Claudia und Michael Möller vom Unternehmen Orthopädienschuhmachermeister Michael Möller – Orthopädie-Schuh-Technik



Masoud Rahmatolahi, Mitarbeiter des Unternehmens Möller

## 4.4 Betriebliche Zusatzleistungen

Mit betrieblichen Zusatzleistungen als geldwertem Vorteil können Sie sich als Arbeitgeber:in bei der langfristigen Motivation und dauerhaften Bindung der einmal gewonnenen Fachkräfte von anderen Unternehmen positiv abheben.

Einige der finanziellen Zusatzleistungen sind komplett oder bis zu bestimmten Grenzen steuerfrei beziehungsweise steuerbegünstigt und deshalb sowohl aus unternehmerischer Sicht als auch aus der Perspektive der Arbeitnehmer:innen besonders attraktiv. Solche Lohnnebenleistungen in Form unentgeltlicher oder vergünstigter Sachleistungen werden freiwillig zusätzlich zum Gehalt beziehungsweise Lohn gewährt.

Beispiele für Zusatzleistungen

- **Sachbezüge,**  
zum Beispiel private Nutzung von Tablet, Laptop, Smartphone, Autos, E-Bike, Dienstkleidung, Waren- und Tankgutscheine, Azubi-Car
- **Zuschüsse für Essen, Weiterbildung, Kita-Gebühren, Fahrtkosten**
- **Erholungsbeihilfen für Urlaubs- und Kurphasen**
- **Betriebsveranstaltungen,**  
zum Beispiel Betriebsfest und -ausflüge
- **Betriebliche Gesundheitsförderung,**  
zum Beispiel Fitnesstraining, Grippeimpfung
- **Zuwendungen zu bestimmten Anlässen,**  
zum Beispiel zu Geburtstagen, Jubiläen, Hochzeit, Weihnachten

### PRAXISBEISPIEL: HARITZ + RÖHRING, METALLBAU, HALTERN AM SEE, 47 BESCHÄFTIGTE

Unternehmerfrau Ina Haritz führte zusammen mit einer Krankenkasse ein Gesundheitsprogramm im Unternehmen durch. Nach Ablauf dieser Aktivitäten äußerte ein Teil der Beschäftigten den Wunsch, sich regelmäßig für die eigene Gesundheit einsetzen zu wollen. Da sich im Betriebsgebäude kein passender Platz für ein innerhäusliches Sportangebot fand, belegte die Unternehmerfrau in einem Fitnesscenter einmal wöchentlich einen Raum und leitet seither das einstündige Training selbst an.



Ina Haritz vom Unternehmen Haritz + Röhring mit einem Teil der Beschäftigten beim Fitnesstraining.



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 6, Praxisbericht des Unternehmens Haritz + Röhring - Metallbau, Seite 30, „Ein regelmäßiges Fitnessangebot einrichten.“

- **Rabatte auf eigene Waren oder bei Kund:innen und Lieferant:innen**
- **Betriebliche Altersvorsorge,**  
zum Beispiel Direktversicherung, Pensionskassen, Pensionsfonds
- **Versicherungsleistungen,**  
zum Beispiel Zusatzkrankenversicherungen
- **Firmendarlehen,**  
zum Beispiel für Hausbau, Härtefälle

Wichtig für das Angebot in Ihrem Unternehmen ist eine klare Auswahl aus der großen Anzahl der bestehenden Möglichkeiten - möglichst in Abstimmung mit Ihrer Unternehmensphilosophie und unter Einschaltung eines sachkundigen Steuerberatungsbüros. Die Instrumente sollte zur Lebenssituation Ihrer Mitarbeitenden passen und in regelmäßigen Abständen, zum Beispiel alle zwei bis drei Jahre, an die sich wandelnden persönlichen Bedarfe Ihres Personals angepasst werden. Organisieren Sie Ihr Angebot nach dem Konzept „Cafeteria-System“; können sich Arbeitnehmer:innen ihre passgenauen Leistungen aus einem Katalog an genehmigten Leistungen selbst zusammenstellen.

Die Wirkung der eingesetzten Mittel auf den Verbleib Ihrer Beschäftigten und auf die Rekrutierung neuer Fachkräfte ist umso größer, je bekannter die Vorteile intern und extern kommuniziert werden. Denn wenn die Mitarbeitenden die verschiedenen Möglichkeiten kennen und über die konkrete Investition des Arbeitgebers informiert sind, wertschätzen sie den finanziellen Aufwand höher. Für die Rekrutierung neuer Beschäftigter empfehlen wir, die Zusatzleistungen über die eigene Homepage oder im Kontakt mit den Bewerberinnen und Bewerbern öffentlich zu machen.

#### PRAXISBEISPIEL: LAUMANN – METALLBAU, HÖRSTEL, 93 BESCHÄFTIGTE

Das Unternehmen Laumann belohnt besonders gute Leistungen seiner Auszubildenden mit einem „Azubi-Auto“. „Wir stellen den Wagen für vier Wochen plus Tankfüllung kostenfrei zur Verfügung“, erklärt Personalmanager Jan Artmeyer und verweist auf Teresa Granitza, Auszubildende zur Metallbauerin (Bild), die in den Genuss dieser Zuwendung kam.



Auszubildende Teresa Granitza vom Unternehmen Laumann im Azubi-Auto



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 7, Praxisbericht des Unternehmens Laumann – Metallbau, Seite 11, „Wir brauchen den Nachwuchs für uns.“

## 4.5 Finanzielle Anreize

Neben den betrieblichen Zusatzleistungen können Sie Ihre Beschäftigten ebenfalls durch konkrete finanzielle Anreize an Ihr Unternehmen binden. Nicht nur sinnstiftende Arbeit und ein gutes Betriebsklima, auch das Geld trägt wesentlich zur Motivation Ihrer Mitarbeitenden bei.

Beispiele möglicher finanzieller Anreize sind:

- **übertariflicher Lohn**
- **regelmäßige Gehaltsanpassungen**
- **Überstundenbezahlung**
- **Akkordlohn als zeit- und mengenabhängiger Zuschlag**
- **Provisionen,**  
zum Beispiel Verkaufsprovisionen
- **Prämien,**  
zum Beispiel Einzel- oder Teamprämie für außergewöhnliche Leistungen oder für Vorschläge zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP), Treuprämie für Betriebszugehörigkeit
- **Gratifikationen als Einmalzahlung,**  
zum Beispiel für Betriebszugehörigkeit oder zu Weihnachten
- **Unternehmens- und Gewinnbeteiligung**
- **Mitarbeitererfolgsbeteiligung**

Wir empfehlen, finanzielle Anreize, die an eine gute Ertragslage gebunden sind, nicht zum wesentlichen Bestandteil des Gehalts werden zu lassen, denn ansonsten müssten Ihre Mitarbeitenden in schlechten Zeiten um ihr Einkommen fürchten. Erleben Ihre Beschäftigten eine solche Situation, führt dieses eher dazu, dass sie sich nachfolgend wegbewerben.

### PRAXISBEISPIEL: EFFING FLIESEN UND MEHR, AHAUS 16 BESCHÄFTIGTE

Geschäftsführer André Effing hat verschiedene betriebliche Zusatzleistungen für seine Mitarbeitenden entwickelt. Unter den von ihm gebotenen finanziellen Anreizen ist sein Mitarbeiterbeteiligungsmodell besonders prägnant. Es bezieht alle Beschäftigten mit ein und basiert auf dem Erreichen einer jährlich neu zu definierten Umsatz-Rendite. Nach Überschreiten dieser Renditenhöhe wird das Betriebsergebnis nach einem bestimmten Verteilungsschlüssel auf den Unternehmer André Effing und seine Mitarbeitenden verteilt. In Korrespondenz zur tatsächlich erreichten Umsatzrendite und je nach Dauer der Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeitenden, den jeweils geleisteten Arbeitsstunden sowie ihrer Position im Unternehmen erhalten die einzelnen Mitarbeitenden einen unterschiedlich hohen Prämienbetrag. Der Leitspruch von André Effing für die Entwicklung dieses Modells lautet: „Wer teilt, hat am Ende mehr!“



André Effing (rechts), Geschäftsführer des Unternehmens Effing Fliesen und mehr bei der Fahrzeugschlüsselübergabe an einen Mitarbeitenden

**PRAXISBEISPIEL: HEITKAMP & HÜLSCHER – STRASSENBAU, STADTLOHN,  
116 BESCHÄFTIGTE**

Geschäftsführer Erwin Hülscher berichtet von zwei finanziellen Anreiz-Systemen, die er entwickelt hat. Mit dem ersten, der Mitarbeiter-Unternehmensbeteiligung, stärkte er die Kapitalsituation des Betriebs und lässt die Mitarbeitenden am Anlagevermögen teilhaben. Ziel der zweiten Idee, der Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung, war es, die Arbeitsmotivation zu steigern und die Mitarbeitenden am Jahresergebnis teilhaben zu lassen. Beide Systeme haben ihre Zwecke passgenau erreicht. „Unsere Leute sind durch die Unternehmensbeteiligung zu Miteigentümern an ihren Werkzeugen und Geräten geworden. Sie haben deshalb ein persönliches Interesse, ihren Besitz zu pflegen und optimal auszulasten“, erklärt er.

Für die Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung wurde gemeinsam ein Beurteilungssystem entwickelt, damit jeder jeden in seinem Arbeitsumfeld persönlich bewerten kann. „Alle streben die persönliche Leistungsprämie an. Wer diesen Erfolg beschränkt, wird im Team dauerhaft nicht akzeptiert“, beschreibt der Unternehmer einen Selbstregulierungs-Mechanismus des Prämienmodells.



Erwin Hülscher (vorn, 5. von links), Geschäftsführer des Unternehmens Heitkamp & Hülscher mit seinen Mitarbeitenden



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre  
 „Personalarbeit: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 4,  
 Praxisbericht des Unternehmens Heitkamp & Hülscher – Straßenbau, Seite 33,  
 „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Fan des eigenen Unternehmens machen.“

# Die Fachkräfte-Initiative der Handwerkskammer



Ausbildungsberaterin Julia Börmann (Mitte) und Ausbildungsberater André Brinckmann (vorne) gehören mit ihrem Angebot zur Fachkräfte-Initiative der Handwerkskammer Münster. Mit umfangreichen Aktivitäten – mit Beratung, Information und Service –

unterstützen sie Handwerksbetriebe bei der Ausbildung von Nachwuchskräften, damit sie auch in Zukunft Berufsnachwuchs finden und mit qualifiziertem Personal den Herausforderungen des Marktes begegnen können.

## Fachkräfte finden, fördern und binden

Wir bieten Unternehmen eine Vielzahl von Beratungs-, Bildungs- und Informationsangeboten an. Mit diesen unterstützen wir die Betriebe dabei, Talente für das Handwerk zu finden, zu fördern und langfristig an sie zu binden.

Unsere Dienstleistungen werden auf den folgenden Seiten unter den Überschriften „Fachkräfte finden“, „Fachkräfte fördern“ und „Fachkräfte binden“ übersichtlich dargestellt.

Für alle weiteren Fragen rund um das Fachkräfte-Thema steht das Team der Fachkräfte-Initiative der Handwerkskammer für Sie bereit.

**TRETEN SIE MIT UNS IN KONTAKT!**



### Kontakt zur Fachkräfte-Initiative

TELEFON 0251 705-2222

[fachkraefte@hwk-muenster.de](mailto:fachkraefte@hwk-muenster.de)

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)

# Fachkräfte finden



„Wir faszinieren junge Menschen zuerst mit unseren Luxus-Produkten und dann mit unserer fundierten Ausbildung.“ Carsten Baumhold und Clemens Soppe

Bild: Ausbildungsleiter Clemens Soppe und Carsten Baumhold (2. und 3. von links) mit den Tischler-Auszubildenden Vitus Kurney (links) und Lynn Battefeld vom Unternehmen Metrica – Luxusjachten-Innenausbau in Senden-Bösensell und Rosendahl-Holtwick. Siehe dazu Praxisbeispiel auf Seite 10 dieses Leitfadens.

## Fachkräfte finden

### Arbeitsvermittlung

Die Handwerkskammer Münster vermittelt für das Handwerk kostenfrei Arbeitskräfte, die sich beruflich verändern beziehungsweise nach einer Qualifizierung oder Arbeitslosigkeit neu orientieren wollen. Das Angebot richtet sich an Handwerksbetriebe und an Arbeitssuchende.

### Ausbildungsbotschafterinnen und Ausbildungsbotschafter

Betriebe können Auszubildende, die Freude an ihrem Beruf haben, als Ausbildungsbotschafterinnen und -botschafter einsetzen. In dieser Funktion berichten sie vor Schulklassen über ihre Praxiserfahrungen, um sie für eine Ausbildung im Handwerk zu begeistern. Die Handwerkskammer Münster organisiert diese Schuleinsätze und bereitet die Auszubildenden darauf vor.

### Ausbildungsvermittlung

Die Ausbildungsvermittlung unterstützt Ausbildungsbetriebe bei der Suche nach geeigneten Auszubildenden durch das Erarbeiten von Anforderungsprofilen der Ausbildungsstellen und die Ansprache geeigneter Bewerberinnen und Bewerber. In Schulveranstaltungen und in Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern werden interessierte junge Menschen gewonnen. Im Lehrstellen- und Praktikumsportal der Handwerkskammer Münster können Unternehmen ihre freien Ausbildungsstellen und Praktikumsplätze online einstellen.

### Tagespraktika in Betrieben

Die vom Land Nordrhein-Westfalen eingeführten Berufsfelderkundungstage sollen Schülerinnen und Schülern im 8. Schuljahr in Form von Tagespraktika realistische Einblicke in die Arbeitswelt von Betrieben ermöglichen.

### Einstiegsqualifizierung

Durch die betriebliche Einstiegsqualifizierung (EQ) haben Jugendliche bis zu einem Alter von 25 Jahren die Möglichkeit, bis zu einem Jahr einen Ausbildungsberuf in einem Unternehmen zu erproben. Betriebe, die Jugendlichen eine Einstiegsqualifizierung anbieten, werden finanziell gefördert. Die Handwerkskammer Münster hilft bei der Antragstellung.

## Kontakt zur Fachkräfte-Initiative

TELEFON 0251 705-2222

[fachkraefte@hwk-muenster.de](mailto:fachkraefte@hwk-muenster.de)

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)

# Fachkräfte finden



„Anfänglich war das hohe Lernpensum und das selbstständige Lernen an der Fachhochschule für mich trotz meiner allgemeinen Hochschulreife ausgesprochen gewöhnungsbedürftig. Trotzdem würde ich diesen Weg anderen Abiturientinnen und Abiturienten, die innerhalb kürzester Zeit praktische Erfahrungen sammeln und ein Studium abschließen wollen, absolut empfehlen.“ Anke Baumfalk

Bild: Anke Baumfalk, Mechatronikerin für Kältetechnik und Maschinenbaustudentin im Unternehmen KLIWA in Münster. Siehe dazu Praxisbeispiel auf Seite 11 dieses Leitfadens.

## Fachkräfte finden

### Geflüchtete

Geflüchtete Menschen werden in Ausbildung und Arbeit vermittelt. Die Handwerkskammer berät und unterstützt bei der beruflichen Integration der Geflüchteten. Fragen zum Aufenthaltsstatus und zur Arbeitserlaubnis werden geklärt.

### Ausbildung statt Studium

Unter dem Motto „Kantine statt Mensa“ bietet die Handwerkskammer Münster Studiaussteiger:innen spezielle Beratungs- und Vermittlungsaktivitäten zum beruflichen Neustart im Handwerk an und bringt sie mit Betrieben zusammen.

### Kinder begeistern

Die Handwerkskammer Münster fördert die Zusammenarbeit zwischen Handwerksbetrieben, Schulen und Kindertagesstätten, um die Handwerksberufe und Aufstiegsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche sowie Erziehungs- und Lehrkräfte erlebbar zu machen.

### Weibliche Auszubildende

Die Handwerkskammer Münster motiviert Mädchen und junge Frauen zu einer Ausbildung in männerdominierten Berufen und berät Handwerksunternehmen, um mehr Frauen für technische Aufgaben zu gewinnen. Beim bundesweiten Girls' Day können Betriebe Schülerinnen ab der 5. Klasse für ein Tagespraktikum in einem männerdominierten Arbeitsbereich gewinnen. Unternehmen und Mädchen werden zu diesem Schnuppertag zusammengebracht.

## Kontakt zur Fachkräfte-Initiative

TELEFON 0251 705-2222

[fachkraefte@hwk-muenster.de](mailto:fachkraefte@hwk-muenster.de)

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)



## Fachkräfte fördern

„Mein Auslandspraktikum im westafrikanischen Guinea während meiner Ausbildung zum Zimmerer war für mich ein wichtiger Teil meiner Zusatzqualifikation zum Europaassistenten (HWK), denn es vertiefte mein Wissen aus dem Unterricht am Berufskolleg.“  
Niklas Wesseling

Bild: Niklas Wesseling, Auszubildender zum Zimmerer im Holzbaunternehmens Brüninghoff in Heiden. Siehe dazu Praxisbeispiel auf Seite 9 dieses Leitfadens.

## Fachkräfte fördern

### Ausbildungsberatung

Die Ausbildungsberatung der Handwerkskammer Münster unterstützt Betriebe, Auszubildende, Eltern und Lehrkräfte bei allen Fragen und Problemen, die im Zusammenhang mit der Ausbildung auftreten können. Dazu zählen auch die Verkürzung oder Verlängerung der Ausbildungszeit und die überbetriebliche Lehrlingsunterweisung.

### Ausbildungsprüfungen

Zwischenprüfungen und die Gesellen- beziehungsweise Abschlussprüfungen werden von der Handwerkskammer Münster oder der zuständigen Innung durchgeführt.

### Auslandsaufenthalte während und nach der Ausbildung

Die Kontaktstelle Ausland der Handwerkskammer Münster unterstützt Auszubildende, während der Ausbildung einen Lernaufenthalt im Ausland zu verbringen. Die ausgebildeten Fachkräfte erhalten bei der Suche nach einer geeigneten beruflichen Tätigkeit im Ausland und der Beantragung von Fördermitteln Hilfe.

### Zusatzqualifikationen während der Ausbildung

Auszubildenden im Handwerk stehen viele Zusatzqualifikationen, beispielsweise die Qualifikationslehrgänge „Assistent:in für Energie und Ressourcen“, „Betriebsassistent:in“, und „Europaassistent:in“ offen.

## Kontakt zur Fachkräfte-Initiative

TELEFON 0251 705-2222

[fachkraefte@hwk-muenster.de](mailto:fachkraefte@hwk-muenster.de)

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)

# Fachkräfte fördern



„Walter Schlingmann sprach mich während meiner Gesellenzeit in einem anderen Unternehmen auf die mögliche Übernahme seines Betriebes an. Auf seinen Hinweis hin entschied ich mich für die Meisterqualifikation in Vollzeit und arbeitete in dieser Zeit bereits aushilfsweise in seinem Betrieb.“ Daniel Hagemeyer

Bild: Übergeber Walter Schlingmann (links) und Tischlermeister Daniel Hagemeyer, Übernehmer aus Sassenberg. Siehe dazu Praxisbeispiel auf Seite 19 dieses Leitfadens.

## Fachkräfte fördern

### Betriebsübergabe und

### Betriebsübernahme - Nachfolgecenter

Die Handwerkskammer Münster berät über ihr Nachfolgecenter zur Übergabe und Übernahme von Handwerksbetrieben.

### Existenzgründungsberatung

Die Handwerkskammer Münster berät zur Gründung von Handwerksbetrieben.

### Lehrgänge und Förderung von

### Weiterbildungen im Handwerkskammer

### Bildungszentrum (HBZ)

Das Bildungszentrum der Handwerkskammer Münster (HBZ) unterstützt die Förderung und Entwicklung der Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte. Die umfassenden Bildungsangebote sind speziell auf das Handwerk ausgerichtet und umfassen die Bereiche

- Meisterschulen
- Betriebswirtschaftliche Weiterbildung
- Gestalterische Weiterbildung
- Technische Weiterbildung
- Studiengänge sowie
- Firmenschulungen.

Darüber hinaus berät das HBZ Münster zur Förderung und Finanzierung von Weiterbildung.

## Kontakt zur Fachkräfte-Initiative

TELEFON 0251 705-2222

[fachkraefte@hwk-muenster.de](mailto:fachkraefte@hwk-muenster.de)

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)

# Fachkräfte binden



„Bei uns erhält jede und jeder ein persönliches Lob. Bei Problemen finden wir fast immer zusammen eine individuelle Lösung.“ Michael Rawe

Bild: Geschäftsführer Michael Rawe mit Bianca Zimmerer, Auszubildende zur Anlagenmechanikerin für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik vom Unternehmen Rawe – Bad und Heizung in Recklinghausen. Siehe dazu Praxisbeispiel auf Seite 24 dieses Leitfadens.

## Fachkräfte binden

### Attraktivität als Arbeitgeberin und Arbeitgeber

Der Aufbau einer Arbeitgebermarke auf dem Arbeitsmarkt steigert die Attraktivität als Arbeitgeberin und Arbeitgeber und ist ein starkes Instrument, um der Konkurrenz beim Wettstreit um Arbeitskräfte voraus zu sein. Auch eine vorausschauende und gut vorbereitete Nachfolgeregelung erhöht die Attraktivität des Unternehmens für potentielle Übernehmerinnen und Übernehmer.

### Betriebswirtschaftliche Beratung, Schwerpunkt Personal

Die betriebswirtschaftlichen Beraterinnen und Berater der Handwerkskammer Münster stehen Handwerksunternehmen bei ihren Personalfragen zur Seite.

### Digitalisierung

Flexible und kurzfristige Kundenwünsche erfordern im Handwerk zunehmend den Aufbau digitalisierter Prozesse. Die Handwerkskammer Münster unterstützt Betriebe bei der Entwicklung und Förderung ihrer Digitalisierung.

## Kontakt zur Fachkräfte-Initiative

TELEFON 0251 705-2222

[fachkraefte@hwk-muenster.de](mailto:fachkraefte@hwk-muenster.de)

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)

# Fachkräfte binden



„Ich biete allen Mitarbeitenden – Männern wie Frauen – flexible Arbeitszeiten an.“ Wolfgang Tenbusch

Bild: Geschäftsführer Wolfgang Tenbusch vom Unternehmen Tenbusch – Karosserie + Lack in Gladbeck zusammen mit seiner Karosserie- und Fahrzeugbaumechanikerin Sophie Bergmann und deren Kind. Siehe dazu Praxisbeispiel auf Seite 33 dieses Leitfadens.

## Fachkräfte binden

### Familienfreundlichkeit

Handwerksunternehmen werden zur familienfreundlichen Ausgestaltung ihres Unternehmens beraten, damit die Beschäftigten die Betreuung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen besser mit ihrem Beruf vereinbaren können. Die Teilzeitausbildung bietet sich besonders für junge Eltern, Menschen mit Behinderung, aber auch alle weiteren Interessierten an.

### Frauen im Handwerk

Die Handwerkskammer Münster ermutigt die Betriebe, verstärkt Frauen zu beschäftigen, da sie in den meisten Handwerksberufen immer noch selten vertreten sind und ihre Potentiale damit zu wenig genutzt werden.

### Gesundheitsförderung

Handwerksbetriebe werden von der Handwerkskammer Münster bei der Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und bei gesundheitsbezogenen Veränderungen begleitet.

### Menschen mit Behinderung

Die Handwerkskammer unterstützt Betriebe, die Menschen mit Behinderungen beschäftigen, bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Beantragung von Fördermitteln. Sollen Arbeitsplätze für geistig, psychisch und besonders schwer betroffene, behinderte Menschen eingerichtet werden, berät die Kammer die Unternehmen zur Konzeption, zur Umsetzung und zu möglichen Fördergeldern.

## Kontakt zur Fachkräfte-Initiative

TELEFON 0251 705-2222

[fachkraefte@hwk-muenster.de](mailto:fachkraefte@hwk-muenster.de)

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)



## Fachkräfte finden, fördern und binden

„Wir übertragen unseren Auszubildenden ab der ersten Minute Verantwortung und lassen sie Aufträge ‚von A bis Z‘ bearbeiten.“ Christian Becker

Bild: Ausbilder Christian Becker mit dem Tischlerauszubildenden Niklas Buß vom Unternehmen KeraTür – Die andere Haustür in Raesfeld. Siehe dazu Praxisbeispiel auf Seite 12 dieses Leitfadens.

## Weitere Informationen im Internet

Die Handwerkskammer Münster stellt auf ihrer Internetseite weitere Informationen zum Thema „Fachkräfte finden, fördern und binden“ zum Herunterladen für Sie bereit.

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)

Unter anderem finden Sie dort unsere Fachkräftebroschüren mit Praxisbeispielen und Leitfäden für Betriebe.

Unsere bisherigen Fachkräftebroschüren mit Praxisbeispielen:

AUSGABE 1



AUSGABE 2



AUFGABE 3



AUSGABE 4



AUSGABE 5



AUSGABE 6



AUSGABE 7



AUSGABE 8



# Fachkräfte finden, fördern und binden



„Man muss die jungen Menschen nehmen wie sie sind und sie entwickeln. Nur so erhalten wir die Fachkräfte, die wir im Handwerk so dringend brauchen.“  
Jörg Wolny

Bild: Ausbildungsleiter Jörg Wolny (2. von links) mit den Metallbauer-  
auszubildenden Nico Wojtys (links) und Luca Zajac (Mitte) sowie den  
Kolleginnen Nele Wetterkamp (rechts) und Lena Schneider aus dem  
kaufmännischen Bereich vom Unternehmen Metallbau Lamprecht in  
Datteln. Siehe dazu Praxisbeispiel auf Seite 13 dieses Leitfadens.

Auswahl aus unseren verschiedenen Leitfäden für Betriebe:

**Fachkräfte finden**

LEITFADEN FÜR BETRIEBE  
Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte für das Handwerk gewinnen.

DAS HANDWERK

**Fachkräfte fördern und binden**

LEITFADEN FÜR BETRIEBE  
Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte des Handwerks anlockern und halten.

DAS HANDWERK

**Chance Arbeits- und Gesundheitsschutz**

LEITFADEN  
Umgang mit psychischen Belastungen - Tipps für die betriebliche Praxis

DAS HANDWERK

**Arbeitgeberattraktivität & Handwerk**

Instrumente, Strategien und Prozesse  
Eine Toolbox für die Praxis aus dem Handwerk für das Handwerk.

DAS HANDWERK

**LEITFADEN HOMEOFFICE UND MOBILES ARBEITEN**

Im Fokus der Arbeit des Kompetenzzentrums Frau und Beruf Münsterland steht die Fachkräftesicherung in kleinen und mittelständischen Unternehmen durch die Gewinnung, Bindung und Förderung von qualifizierten weiblichen Fachkräften.

DAS HANDWERK

**LEITFADEN PLÖTZLICH PFLEGE**

WIE UNTERNEHMEN IHRE BESCHÄFTIGTEN MIT PFLEGAUFGABEN UNTERSTÜTZEN KÖNNEN.

DAS HANDWERK

Herausgeber:  
Handwerkskammer Münster  
Bismarckallee 1, 48151 Münster  
Telefon 0251 5203-0, Telefax 0251 5203-106  
info@hwk-muenster.de  
www.hwk-muenster.de

Autorinnen: Gisela Goos, Heike Hänscheid

Fotos:

Fotodesigner Andreas Buck, Dortmund (Seite 1, 10, 20, 24, 25, 26, 33, 36, 50, 52)  
Fotograf Peter Lessmann, Münster (Seite 2/3, 4/5, 9, 11, 14, 15, 17, 19a, 19b, 27, 28, 29, 30, 32, 34, 37, 40, 41, 44, 46, 48)  
Teamfoto Marquardt, Lüdinghausen (Seite 10, 12, 13, 24, 42, 54, 56)  
Studio Wiegel, Münster (Seite 6, 7, 16)  
Lammers, Elektromaschinenbau (Seite 8)  
Orthopädienschuhmachermeister Michael Möller (Seite 35a, 35b)  
Fliesen Effing und mehr, Ahaus (Seite 38)  
Heitkamp & Hülscher – Straßenbau (Seite 39)

Mit freundlicher Unterstützung der Handwerksbetriebe:

Christoph Reinders – innovative Tischler treibgut (Seite 1, 20, 25)  
Wellmann Sicherheitstechnik (Seite 2/3, 28),  
Bauunternehmen Ulrich Bogenstahl (Seite 6, 7),  
Lammers, Elektromaschinenbau (Seite 8)  
Brüninghoff – Holzbau (Seite 9, 46),  
Hermann Bühlbecker – Zimmerei (Seite 10),  
metrica – Luxusjachten-Innenausbau – Tischlerei (Seite 10, 42)  
Klima Wartungs- und Montagegesellschaft (Seite 11, 44),  
KeraTür – Die andere Haustür – Tischlerei (Seite 12, 54),  
Metallbau Lamprecht, (Seite 13, 56)  
Wermter & Grube – Dachdeckerei (Seite 14, 19)  
Arning Bauunternehmung (Seite 15),  
Friseurmeisterin Sandra Hefel (Seite 16)  
Peter Lindart - Metallbau (Seite 17),  
Tischlermeister Daniel Hagemeyer (Seite 19, 48),  
Rawe – Bad und Heizung (Seite 24, 50),  
M2 Bau (Seite 24)  
Elektro Ambrozy (Seite 26),  
Maler Mensing (Seite 27)  
Foppe – HaDi – Handwerk und Dienstleistung (Seite 29),  
Palstring – Tischlerei (Seite 30, 34),  
Segbers Bedachungen (Seite 32),  
Tenbusch – Karosserie + Lack (Seite 33, 52)  
Orthopädienschuhmachermeister Michael Möller (Seite 35a, 35b)  
Haritz + Röhring – Metallbau (Seite 36),  
Laumann - Metallbau (Seite 37)  
Effing Fliesen und mehr (Seite 38)  
Heitkamp & Hülscher – Straßenbau (Seite 39)

Fachkräfte fördern und binden – Leitfaden für Betriebe

Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte des Handwerks entwickeln und halten  
Ausgabe 2022



# Mitmachen



[facebook.com/HWK.Muenster](https://facebook.com/HWK.Muenster)



[twitter.com/hwk\\_muenster](https://twitter.com/hwk_muenster)



[instagram.com/hwk\\_muenster](https://instagram.com/hwk_muenster)



[youtube.com/user/HWKMuenster1](https://youtube.com/user/HWKMuenster1)



[xing.com/companies/handwerkskammermuenster](https://xing.com/companies/handwerkskammermuenster)



HANDWERKSKAMMER  
MÜNSTER

Bismarckallee 1, 48151 Münster  
Postfach 3480, 48019 Münster

Telefon 0251 5203-0  
Telefax 0251 5203-106  
[info@hwk-muenster.de](mailto:info@hwk-muenster.de)  
[www.hwk-muenster.de](http://www.hwk-muenster.de)