



Die Betriebsberatung informiert zum Thema

# Fachkräfte im Handwerk - Fachkräftesicherung -



Rechtlicher Hinweis: Dieses Merkblatt gibt als Service Ihrer Handwerkskammer nur erste Hinweise und erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl dieses Merkblatt mit größter Sorgfalt erstellt wurde, kann keine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit übernommen werden.

Persönliche Beratung wird empfohlen.

Stand: 01/2024



## Fachkräfte im Handwerk

Der Fachkräftemangel ist für das Handwerk schon seit einigen Jahren eine Herausforderung, die in letzter Zeit zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dabei zeigt sich, dass das Thema unterschiedliche Dimensionen hat. Es geht nicht nur darum, Fachkräfte zu gewinnen, sondern auch darum Fachkräfte langfristig zu binden. Diese beiden Ziele lassen sich zum Beispiel durch die Entwicklung einer Arbeitgebermarke (sogenanntes Employer Branding) in einer kombinierten Maßnahme umsetzen.

Um auf den gesteigerten Bedarf zu reagieren und unsere Handwerksbetriebe zu unterstützen hat die Handwerkskammer Koblenz Merkblätter entworfen, die sich den unterschiedlichen Dimensionen annehmen. Im Einzelnen sind dies die Merkblätter:

Fachkräfte im Handwerk – Fachkräftegewinnung

Fachkräfte im Handwerk – Fachkräftesicherung

Fachkräfte im Handwerk – Arbeitgebermarkenbildung (Employer Branding)

Die Merkblätter stehen miteinander in einem inhaltlichen Bezug, bauen jedoch nicht aufeinander auf. Das vorliegende Merkblatt beschäftigt sich mit dem zweiten Punkt, der Sicherung von Fachkräften.

## Fachkräftesicherung im Demografischen Wandel

Der Erfolg eines Unternehmens hängt in hohem Maß von den richtigen Mitarbeitern<sup>1</sup> ab. Handwerksbetriebe müssen geeignete Mitarbeiter möglichst nachhaltig an das Unternehmen binden. Dies wird zunehmend schwieriger: Auf dem Arbeitsmarkt werden heute bereits in vielen Regionen die Fachkräfte knapp, die demografische Entwicklung tut ein Übriges.

Zudem haben sich die Einstellungen und Wünsche der Mitarbeiter gewandelt: Ging es früher im Wesentlichen um die richtige Bezahlung, legen heute die Beschäftigten genau so hohen Wert auf flexible Arbeitszeiten, Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement, Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung und Qualifikation oder eine wertschätzende Unternehmenskultur. In diesem Merkblatt stellen wir grundlegende Maßnahmen vor, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.

## Personalführung

Für den Erfolg Ihres Unternehmens benötigen Sie eine Personalführung, die die Motivation und Leistungsfähigkeit Ihrer Beschäftigten sicherstellt. Wenn sich Arbeitsprozesse und Anforderungen verändern, zum Beispiel durch die Digitalisierung, entscheidet zielgerichtete Führung, ob und wie die Beschäftigten die Veränderungen annehmen. Mit Blick auf Fachkräfteengpässe und abnehmende Bewerberzahlen wird es dabei immer wichtiger, die Interessen der Belegschaft in Ihrer Personalführung zu berücksichtigen – schließlich

---

<sup>1</sup> Unabhängig von der Nennung weiblicher oder männlicher Personen- oder Personengruppenbezeichnungen sind aufgrund einer besseren Lesbarkeit mit der Nennung eines Geschlechts stets beide Geschlechter gemeint.

binden Sie so Ihre Beschäftigten an das Unternehmen und stellen sich attraktiv für potenzielle Mitarbeiter auf.

Ein bewusster Umgang mit Ihrem Personal kann häufig auch ohne größere Investitionen zu spürbaren Erfolgen führen:

- **Engagement und Betriebsbindung steigern:** Beschäftigte, deren Wünsche und Erwartungen bei Ihnen ein offenes Ohr finden, sind in der Regel gern bereit, Verantwortung zu übernehmen und sich mit voller Kraft für das Unternehmen zu engagieren. Sie sind dem Unternehmen meist besonders verbunden.
- **Flexibilität und Arbeitsqualität verbessern:** Nutzen und entwickeln Sie die Fähigkeiten und Kompetenzen Ihrer Belegschaft. Mit flexibel einsetzbaren und bedarfsgerecht qualifizierten Fachkräften fällt es Ihnen leichter, neue unternehmerische Herausforderungen zu meistern, Prozesse stabiler zu gestalten und Ihre Arbeitsleistung zu verbessern.
- **Mitarbeiterorientiert führen:** Wie bei Ihnen geführt wird, spricht sich herum. Mit einer Führungspraxis, die die Interessen Ihrer Beschäftigten berücksichtigt, wird Ihr Betrieb attraktiver für Bewerber. Lesen Sie hierzu auch unser Merkblatt „Fachkräfte im Handwerk – Arbeitgebermarkenbildung“
- **Gesundheit Ihrer Beschäftigten fördern:** Besonders bei körperlich und psychisch anstrengenden Tätigkeiten hilft eine gesundheitsförderliche Führung dabei, dass Ihre Beschäftigten leistungsfähig und lange in Ihrem Betrieb arbeiten können.

Aufbauend auf diesen grundsätzlichen Gedanken zur Personalführung werden im Folgenden Maßnahmen aufgezeigt, wie Sie Ihre Mitarbeiter langfristig an Ihr Unternehmen binden können.

## Motiv-SORT – Instrument zur Fachkräftesicherung

MotivSORT dient zur Erfassung der individuellen und betrieblichen Motivlage Ihrer Mitarbeiter.

Mit Hilfe dieses Instruments reflektieren Ihre Mitarbeiter, was ihnen bei ihrer Arbeit wichtig ist bzw. was sie motiviert arbeiten zu gehen.

Motive haben großen Einfluss auf das Erleben und Verhalten von Menschen am Arbeitsplatz. Mitarbeiter, deren Motive am Arbeitsplatz erfüllt sind, sind zufriedener und motivierter bei der Arbeit. Dies bindet sie stärker an das Unternehmen und dient der Fachkräftesicherung in Ihrem Betrieb. Motivierte Mitarbeiter haben Spaß an der Arbeit und sorgen in der Regel für eine Effektivitäts- und Effizienzsteigerung.

MotivSORT unterstützt Führungskräfte dabei zwischenmenschliche Themen in einem strukturierten Gesprächsrahmen anzusprechen.

Wir beraten Sie gerne!

## Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche helfen Ihrem Unternehmen, Strategie und Ziele mit den Beschäftigten gemeinsam weiterzuentwickeln und mögliche Probleme frühzeitig zu erkennen. Für die Beschäftigten sind sie Ausdruck von Anerkennung und Wertschätzung und tragen so zu ihrer Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber bei. In der Regel werden Mitarbeitergespräche ein- bis zweimal im Jahr durchgeführt. Darüber hinaus ist es hilfreich, auch bei bestimmten Ereignissen „außerplanmäßige“ Mitarbeitergespräche durchzuführen. Wichtig ist, sich gut auf die Gespräche vorzubereiten. Folgende Checkliste kann Ihnen dabei helfen:

Vereinbaren Sie rechtzeitig einen Termin, damit sich alle Beteiligten vorbereiten können.	Termin:
Planen Sie für das Gespräch genügend Zeit ein.	Geplante Dauer:
Machen Sie sich selbst und dem Mitarbeiter den Gesprächsanlass vorher deutlich.	Anlass:
Führen Sie das Gespräch nicht vor Kollegen oder Kunden.	Raum:
Sorgen Sie für Ruhe und Ungestörtheit.	
Stellen Sie sich auf Ihren Gesprächspartner ein: Persönliche Situation Berufliche Situation Besonderheiten Erfahrung	Name: Alter: Bisherige Erfahrungen:
Was sind wichtige Gesprächsthemen?	
Was erwartet der Gesprächspartner vermutlich von dem Gespräch?	
Was soll aus der Sicht des Betriebes durch das Gespräch erreicht werden?	

Bei der Durchführung von Mitarbeitergesprächen sollten Sie möglichst günstige äußere Bedingungen schaffen. Die Mitarbeitergespräche sollten entlang eines entwickelten Gesprächsleitfadens durchgeführt werden. Lesen Sie hierzu auch unser Merkblatt: „Mitarbeiterführung“.

Förderlich ist die Beachtung einiger wesentlicher Kommunikationsregeln:

- Im Gespräch sollten hierarchische Differenzen reduziert, Offenheit und Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern aufgebaut und der Dialog von einem ausreichenden Maß an Wertschätzung getragen sein. Zu Anfang sollten die Ziele und Erwartungen an das Mitarbeitergespräch ausgetauscht werden.

- Das Feedback für Ihre Mitarbeiter sollte sachlich, d. h. auf konkrete Handlungen und konkretes Verhalten bezogen, sowie insgesamt ausgewogen sein. Die mit der Rückmeldung verbundene Absicht sollte deutlich werden. Bringen Sie Ihre eigene Meinung deutlich zum Ausdruck, aber seien Sie so flexibel diese zu ändern, sollten sich im Gespräch entsprechende Aspekte ergeben.
- Eine fragende Grundhaltung ist hilfreich, um sich vor vorschnellen Urteilen zu schützen und dem Mitarbeiter zu signalisieren, dass er ernst genommen wird. Die Führungskraft sollte sich bemühen, die (zwangsläufig) subjektive Sicht und Emotionalität der Mitarbeiter zu verstehen.
- Beide Seiten sollten etwa die gleichen Gesprächsanteile haben, d. h. die Beschäftigten sollten ausreichend Zeit haben, ihre Situation bzw. ihre Meinung darzustellen, und dazu ermutigt werden, eigene Vorschläge bzw. Lösungen für ihre Aufgaben zu entwickeln.
- Übereinstimmungen und Differenzen sollten aufgezeigt und festgehalten werden.

## Flexible Arbeitszeitmodelle

Der starre „Acht-Stunden-Job“ ist auf dem Rückzug: Vor allem erfolgreiche Mittelständler setzen auf flexible Arbeitszeitmodelle und sichern sich so einen Vorsprung für ihre Fachkräftegewinnung und Personalbindung.

Um Beruf und Familie besser vereinbaren zu können, fragen immer mehr Fachkräfte schon bei der Bewerbung nach flexiblen Arbeitszeitmodellen im Unternehmen. Die Anforderungen an die Arbeitszeit verändern sich im Laufe des Berufslebens: Familienpflichten, eine berufliche Weiterbildung, weite Anfahrtswege zur Arbeitsstelle, Außendienst oder einfach der Wunsch nach mehr Zeit für Ehrenamt und Hobbies fließen hier ein. Mit einem Angebot an Ihre Fachkräfte, Beruf und Privates „unter einen Hut“ zu bekommen, können Sie motivierte, zuverlässige und zufriedene Mitarbeiter gewinnen.

- **Gleitzeit – morgens und abends flexibler:** Die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit kann in einem festgelegten Zeitkorridor erledigt werden, der zumeist um eine verbindliche Kernarbeitszeit mit Anwesenheitspflicht liegt. Innerhalb des Korridors können Beschäftigte flexibel entscheiden, wann sie kommen und gehen, solange sie die Kernzeit nicht verletzen. Um den Überblick über geleistete Stunden zu gewährleisten, eignet sich ein Arbeitszeitkonto. Dieses zeigt an sobald zusätzliche Arbeitsstunden geleistet werden müssen oder Überstunden angesammelt wurden.
- **Vertrauensarbeitszeit – gut geeignet für Projekte und Außendienst:** Im Vertrauensarbeitszeitmodell entfallen Anwesenheitspflichten. Ein derart flexibles Arbeitszeitmodell eignet sich besonders für Fachkräfte, die in Projekten arbeiten oder im Außendienst unterwegs sind.
- **Teilzeit – Beliebt bei Personen mit Familienpflichten:** Fast die Hälfte aller erwerbstätigen Frauen arbeitet Teilzeit, um Fürsorgepflichten in der Familie wahrnehmen zu können. Diese Teilzeitkräfte stellen für Ihr Unternehmen eine Fachkräfte-Reserve dar. Denn zunehmend mehr Beschäftigte würden, sobald es die privaten Umstände zulassen, gerne wieder einer Vollzeitbeschäftigung nachgehen. So können Sie Fachkräfte halten, die sonst vielleicht aussteigen würden.
- **Jobsharing – Zwei Fachkräfte teilen sich eine Aufgabe:** Jobsharing ist eine spezielle Form der Teilzeitarbeit: Zwei oder mehr Fachkräfte teilen sich eine Vollzeitstelle. Wie sie untereinander die Anteile regeln, bleibt dem Team häufig weitgehend selbst überlassen. Dieses flexible Arbeitszeitmodell eignet sich vor allem für Koordinationsaufgaben, die mit einer eindeutigen Verantwortlichkeit ausgestattet sein müssen. So können Teilzeitkräfte als Tandem beispielsweise auch ein Projekt leiten.

- **Telearbeit – Arbeiten unabhängig von Ort und Zeit:** Moderne Kommunikationstechnik macht es möglich: Arbeiten, wo man will, unabhängig von Ort und häufig Zeit. Gut geeignet ist Telearbeit für Tätigkeiten, die wenig Abstimmungen, aber eine hohe Konzentration erfordern – sei es das Erstellen von Konstruktionszeichnungen oder das Abfassen von Protokollen und Berichten. Telearbeit setzt gegenseitiges Vertrauen voraus, auch bei der Dokumentation der Arbeitszeit durch den Mitarbeiter.
- **Jahresarbeitszeit – für Betriebe mit saisonabhängigem Arbeitsaufwand:** Durch die flexible Verteilung der vereinbarten jährlichen Arbeitszeit können Auftragschwankungen gut ausgeglichen werden. Die festgelegte Arbeitszeit kann ungleich über das Jahr verteilt werden, während den Beschäftigten das Gehalt kontinuierlich in stetiger Höhe ausgezahlt wird.

## Leistungsmanagement und Vergütung

Ihre Mitarbeiter sind der wichtigste Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen. Dieses Erfolgspotenzial wird noch nicht in allen Unternehmen voll ausgeschöpft. Der Begriff „Leistungsmanagement“ umfasst die systematische Messung, Steuerung und Förderung der Leistung Ihrer Beschäftigten. Dies geschieht etwa über Zielvereinbarungsgespräche in Verbindung mit leistungsabhängigen Bonussystemen. Durch die Verknüpfung von Leistung und Vergütung setzen Sie Anreize, sodass sich die Anstrengungen Ihrer Beschäftigten für diese lohnen.

Aus Unternehmenssicht sollten Sie sich dabei vor allem fragen, an welchen Stellen es Sinn macht den reinen Stundenlohn durch erfolgsorientierte Entlohnungsbestandteile zu ergänzen bzw. auszutauschen. Beachten Sie dabei, dass nicht wichtig ist, wer am meisten Gehalt zahlt, sondern in welchem Unternehmen das Gesamtangebot an monetären und nicht-monetären Leistungen wie beispielsweise Aufstiegschancen oder flexible Arbeitszeiten den Erwartungen und der Lebenssituation der Bewerber am besten entspricht.

- **Ziele ableiten:** Definieren Sie konkrete Ziele für Ihre Beschäftigten. Diese sollten Sie aus Ihrer Unternehmensstrategie ableiten und anhand der Bedeutung für Ihren Unternehmenserfolg gewichten. Sie werden in der Regel von der Führungsebene vorgegeben, in Mitarbeitergesprächen mit den Beschäftigten besprochen und auf ihre Plausibilität sowie Machbarkeit überprüft. Bei Zielkonflikten sollten Sie festlegen, welches Ziel Priorität hat. Eine Priorisierung hilft dabei, die Steuerungswirkung des Leistungsmanagements zu stärken. Ihre Mitarbeiter sollten jederzeit wissen, auf was sie achten müssen.
- **Messgrößen auswählen und gewichten:** In den meisten Fällen werden Sie sich für mehrere Ziele und Messgrößen entscheiden. Um diese mit dem Vergütungssystem zu verbinden, müssen die einzelnen Messgrößen nun anhand von Gewichtungen in Beziehung zueinander gebracht werden. In dem Wort Gewichtung steckt bereits, worauf es ankommt: Identifizieren Sie, was wichtig ist und setzen Sie Prioritäten. Halten Sie Ihr Messkonzept möglichst einfach, denn nur ein transparentes, verständliches System bietet die Chance, Anreizwirkungen zu entwickeln. Komplexe Rechenformeln bergen das Risiko, dass Ihre Beschäftigten nicht verstehen, was Ihnen wichtig ist und wofür sie eigentlich belohnt werden.

- **Anreize festlegen:** Ein Messkonzept ohne Anreize ist ein zahnlöser Tiger. Anreize steuern das Verhalten und Lenken den Arbeitseinsatz. Die variable leistungsorientierte Vergütung ist hierfür ein zentraler Baustein, aber nicht die einzige Option. Auch nicht-monetäre Anreize können sich für Ihr Leistungsmanagement eignen – allein oder als Zusatz.
- **Nicht-monetäre, materielle Anreize:** Die Bandbreite materieller Leistungen, die nicht als Geld ausgezahlt werden, ist vielfältig: Der Dienstwagen bzw. das Jobticket für den öffentlichen Nahverkehr gehören genauso dazu wie Versicherungsleistungen, die betriebliche Altersvorsorge oder die Kantine und der Fitnessraum im Betrieb. Selbst die Lage und Größe des Büros oder der eigene Parkplatz können Anreize sein. Wer diese Vorzüge als Kleinigkeit abtut, verkennt die damit verbundene Symbolwirkung.
- **Nicht-monetäre, immaterielle Anreize:** Zahlreiche Studien belegen, wie wichtig die Anerkennung der Leistung in materieller oder immaterieller Form für die Arbeitsmotivation ist. Immaterielle Anreize können dabei ein öffentliches Lob oder eine Auszeichnung sein. Auch Vertrauensarbeitszeiten, mehr Verantwortung im Job und die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen gehören dazu.
- **Monetäre Anreize:** Das Gehalt ist ein wichtiger Bestandteil der Arbeitsmotivation. Zentral ist in diesem Zusammenhang auch eine angemessene Vergütung von Überstunden. Mit Blick auf die Flexibilität, die im Handwerk vielfach gelebt und den Mitarbeitern abverlangt wird, ist dies unumgänglich und führt dazu, dass sich Ihre Mitarbeiter nicht ausgenutzt fühlen. Weiterhin können sogenannte Gehaltsanpassungsklauseln vertraglich festgeschrieben werden. Hierbei wird zum Beispiel am Jahresende das Gehalt überprüft und gegebenenfalls neu verhandelt.
- **Einführen und kommunizieren:** Einmal gesetzte Anreize sollten Sie nicht einfach zurücknehmen, da diese häufig als Anker für das zukünftige Handeln dienen, selbst, nachdem sie wieder abgeschafft wurden. Daher bietet sich eine schrittweise Einführung an. Beispielsweise können Sie Änderungen bei einzelnen Mitarbeitergruppen, Abteilungen oder Standorten testen, um erste Erfahrungen zu sammeln und Vergleiche zum alten System ziehen zu können. Verknüpfen Sie das Leistungsmanagement mit anderen Bereichen Ihrer Personalpolitik wie der Laufbahnplanung, dem Weiterbildungsangebot oder der Arbeitsorganisation. Definieren Sie, wann Sie das erste Mal den Erfolg überprüfen und mögliche Anpassungen vornehmen. Beispielsweise könnten Sie nach einem halben Jahr mit allen Beteiligten über Erfahrungen in der Umsetzung des Leistungsmanagements im Betriebsalltag sprechen.
- **Erfolg messen:** Eine regelmäßige Überprüfung der gesetzten Ziele, verwendeten Messgrößen und Anreize ist für ein nachhaltiges Leistungsmanagement wichtig. Grundsätzlich ist empfehlenswert, dass Sie Ihren Mitarbeitern einen langfristigen Orientierungsrahmen bieten. Dennoch müssen Fehlentwicklungen oder geänderte Voraussetzungen frühzeitig erkannt und behoben werden. Praktischerweise beinhaltet Ihr Leistungsmanagement bereits die Erfolgskontrolle.



## Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist zu einem wichtigen Faktor im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte geworden. Gerade Nachwuchskräfte messen ihr inzwischen oft eine ebenso wichtige Rolle bei wie der Höhe des Gehalts. Es ist für kein Unternehmen ratsam, auf gute Beschäftigte zu verzichten, nur weil sie Mutter oder Vater geworden sind oder sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern wollen.

Familienfreundlichkeit fördert sowohl die gezielte Rekrutierung begehrter Fachkräfte als auch die Bindung qualifizierter Mitarbeiter an Ihr Unternehmen.

- **Gestaltung der Elternzeit:** Mit einer aktiven Gestaltung der Elternzeit erhöhen Sie die Rückkehrbereitschaft Ihrer Beschäftigten und wirken ihrer Dequalifizierung entgegen. Ziel ist es einen möglichst reibungslosen Wiedereinstieg zu gewährleisten. Auch die meisten Eltern möchten während der familienbedingten Auszeit weiterhin als Teil des Unternehmens betrachtet werden.
- **Unterstützung bei der Kinderbetreuung:** Die Kinderbetreuung sicherzustellen, ist für viele berufstätige Eltern eine große Herausforderung. Zwar ist es für kleine und mittlere Unternehmen in der Regel zu aufwendig, Kinderbetreuungsplätze in Eigenregie bereitzustellen, es gibt aber verschiedene Maßnahmen, mit denen Sie Ihre Mitarbeiter dennoch bei der Kinderbetreuung unterstützen können - beispielsweise durch Zuschüsse zur Kinderbetreuung, Notfallbetreuung durch eine Tagesmutter, Eltern-Kind-Zimmer sowie Beratungs- und Vermittlungsservices.
- **Unterstützung bei der Pflege:** Es bestehen einige wesentliche Unterschiede zwischen der Situation von Mitarbeitern, die Kinderbetreuung und Beruf miteinander in Einklang bringen wollen, und solchen, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern. Erstens entsteht eine Pflegesituation häufig unvorhergesehen und plötzlich. Zweitens sind Dauer und Betreuungsbedarf meist nicht abschätzbar. Drittens ist eine Pflegesituation sowohl physisch als auch psychisch besonders belastend. Dennoch empfiehlt es sich auch, Kontakt mit den Mitarbeitern zu halten, wenn sie sich (vorübergehend) von der Arbeit freistellen lassen. Allerdings sind pflegende Angehörige oft sehr stark in Anspruch genommen und haben emotional sowie intellektuell wenig Raum für andere Themen. Deshalb ist es ratsam, das Kontakthalten als Angebot zu verstehen und aufrechtzuerhalten, auch wenn die Resonanz aktuell gering ist. Weiter Informationen zu diesem Thema finden Sie unter: <https://www.wege-zur-pflege.de/themen/finanzielle-unterstuetzung.html>

## Karrierепотенziale von Frauen

Mädchen schaffen häufiger das Abitur und haben insgesamt höhere Schulabschlüsse als Jungen. Junge Frauen schließen öfter ein Studium erfolgreich ab, als junge Männer. Und dennoch stellen sie die Minderheit der Führungskräfte. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen Frauen in den Fokus nehmen, können Sie sich viele Vorteile sichern:

- ein größeres Angebot an qualifizierten Fachkräften: Wenn Sie Ihre Personalpolitik auch auf Frauen ausrichten, stehen Ihnen mehr potenzielle Fachkräfte zur Auswahl.
- mehr Innovationskraft und Kreativität durch Vielfalt: Frauen haben auf viele Themen eine andere Sichtweise als Männer. Vielfalt schafft Innovation und Wettbewerbsvorteile.
- Erschließen weiblicher Märkte: Der weibliche Anteil an der Kundschaft ist hoch. Frauen verstehen weibliche Bedürfnisse besser und helfen Ihnen so, weibliche Märkte besser zu bedienen.
- ein besseres Arbeitgeberimage: Ein Unternehmen mit chancengleichen Karrierestrukturen macht sich attraktiv für Frauen, aber auch für Männer und Kunden.

## Weiterbildung der Mitarbeiter

Eine kontinuierliche Weiterbildung erhöht die Innovationskraft Ihres Betriebes. Die Möglichkeit, sich regelmäßig weiterzubilden, hat aber auch für die Beschäftigten im Handwerk einen sehr hohen Stellenwert. Studien zeigen, dass ein Mangel an Weiterbildungsmöglichkeiten bei vielen Mitarbeitern einen Unternehmenswechsel zur Folge hat.

Im Bereich der Fort- und Weiterbildung kann sich Ihr Unternehmen dementsprechend als Arbeitgeber positiv von der Konkurrenz abheben. Generell sollten Sie sinnvolle Möglichkeiten der Weiterbildung mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam besprechen. Dabei gibt es neben der Weiterbildung außerhalb des Betriebes auch die Möglichkeit, Fortbildungen im Unternehmen selbst durchzuführen. Bei Letzteren ist es besonders wichtig, dass diese von professionellen Trainern durchgeführt werden, um als solche anerkannt und von den Mitarbeitern akzeptiert zu werden. Die Arten der Weiterbildung können dabei sehr unterschiedlich sein. Häufigste Form sind vermutlich Vortragsveranstaltungen. Daneben gibt es jedoch immer öfter die Möglichkeit, dass Fort- und Weiterbildungen in Verbindung mit Fallstudien, Projektlernen oder Moderationsmethoden abgehalten werden. Aus Sicht der Mitarbeiter wird dies oft als interessanter und nachhaltiger empfunden.

Die HwK Koblenz bietet über 200 verschiedene Seminare in den verschiedensten Bereichen, kaufmännisch oder technisch, an. Die Weiterbildungsberatung führt mit Ihnen individuelle Beratungsgespräche durch, um für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter passgenaue Seminare zusammenzustellen.

Weiterhin ist die HwK Koblenz eine vom Bundesministerium für Bildung und Forschung anerkannte Beratungsstelle zur „Bildungsprämie“. Die Bildungsprämie soll Anreize für erwerbstätige Menschen schaffen, in die eigene Bildung und Weiterbildung zu investieren. Das Prinzip ist einfach: Wer in seine Bildung investiert, wird dabei über staatliche Zuschüsse und Finanzierungsmöglichkeiten unterstützt. Ein weiterer Bildungsgutschein ist der sogenannte „QualiScheck“. Mit dem QualiScheck unterstützt das rheinland-pfälzische Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen die berufliche Weiterbildung von Personen ab 45 Jahren. Es übernimmt 50 % der Weiterbildungskosten (max. 500 € pro Jahr).

## Angebot an Aufstiegsmöglichkeiten

Die Möglichkeit, Mitarbeiter aufsteigen oder zukünftig verantwortungsvollere Tätigkeiten wahrnehmen zu lassen, ist in größeren Unternehmen leichter umsetzbar, da hier in der Regel mehrere Hierarchieebenen existieren. Auch können dort viele Aufgaben nicht mehr nur von einem Chef wahrgenommen werden. Doch selbst in sehr kleinen Betrieben können Aufstiegsmöglichkeiten – gerade im Bereich einer Weiterqualifizierung – geboten werden.

Das Schaffen einer zweiten Führungsebene zwischen Ihnen als Chef und Ihren Mitarbeitern bietet viele Vorteile. Ihre Mitarbeiter werden so mitverantwortlich für die organisatorische und ökonomische Situation Ihres Betriebes. Dieses Erleben von höheren Einflussmöglichkeiten wirkt motivierend und führt eher zu einem Verbleib in Ihrem Betrieb. Wichtig ist aber, Ihre Mitarbeiter intensiv auf die neuen Aufgaben vorzubereiten und sie bei der Wahrnehmung solcher „Aufstiegsoptionen“ aktiv zu unterstützen. Bei alleingelassenen Mitarbeitern kann ansonsten eine motivierte Stimmung sehr schnell in Frust umschlagen.

## Wiedereingliederung

Durch Unfall oder Krankheit vorübergehend oder dauerhaft eingeschränkte Mitarbeiter bleiben Ihnen mit entsprechenden Maßnahmen erhalten. Mit einer systematischen Wiedereingliederung, mit zusätzlichen Hilfsmitteln oder Veränderungen bei Arbeitsinhalten oder -zeit können Sie ihnen helfen, ihre Arbeitskraft so gut wie möglich zu entfalten. So halten Sie Ihre bewährten Fachkräfte und profitieren weiterhin von ihrem Wissen und ihrer Erfahrung.

- **Gesundheit erhalten oder wieder herstellen:** Durch (Arbeits-) Unfälle, persönliche Schicksalsschläge oder Krankheiten werden jedes Jahr hunderttausende Menschen vorübergehend oder dauerhaft in ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit eingeschränkt. Viele von ihnen leben im Anschluss mit einer Behinderung. Dies kann jeden betreffen – von langjährigen Führungskräften bis hin zu jungen Auszubildenden. Zeigen Sie Ihren Beschäftigten, dass Sie sie nicht fallen lassen, sondern auch in schwierigen Situationen zu ihnen stehen. Im richtigen Umfeld können auch gesundheitlich beeinträchtigte Beschäftigte ihre Arbeit weiterhin ausüben, bleiben leistungsfähig und produktiv. Am Ende profitieren sogar alle Ihre Beschäftigten davon, wenn die Arbeitsbedingungen verbessert werden.
- **Anpassen des Arbeitsplatzes:** Viele Beeinträchtigungen oder Behinderungen lassen sich durch Anpassungen des Arbeitsplatzes und den Einsatz von Hilfsmitteln und technischen Arbeitshilfen ausgleichen. Die Möglichkeiten reichen hier von einem verstärkten Lautsprecher für das Telefon über Stehhilfen für Menschen mit einer Erkrankung des Bewegungsapparates bis hin zu baulichen Maßnahmen. Beratung und Unterstützung erhalten Sie von Betriebsärzten oder den Integrationsämtern, die bei Bedarf durch den Ingenieurfachdienst vor Ort die Möglichkeiten prüfen lassen. Schwerbehinderte Menschen haben nach dem neunten Sozialgesetzbuch einen Anspruch auf eine behinderungsgerechte Einrichtung und Unterhaltung der Arbeitsstätten sowie auf eine Ausstattung ihres Arbeitsplatzes mit den erforderlichen technischen Arbeitshilfen.



- **Anpassen der Arbeitsbedingungen:** Neben der Anpassung des Arbeitsplatzes können alternativ oder ergänzend weitere Anpassungen an den Arbeitsbedingungen dazu beitragen, dass Ihre Beschäftigten trotz Beeinträchtigungen leistungsfähig arbeiten können.
- **Veränderung der Arbeitszeit:** Die Verkürzung oder Veränderung der Arbeitszeit kann besonders bei Erkrankungen eine nur vorübergehende Maßnahme darstellen, um Ihrer Fachkraft längere Erholungsphasen einzuräumen und die Belastungen zu reduzieren.
- **Personelle Unterstützung:** Schwerbehinderte Menschen sind unter Umständen bei einzelnen Arbeitstätigkeiten auf Unterstützung von Kollegen oder weiteren Personen angewiesen. Haben Sie als Arbeitgeber für diese Unterstützungsleistungen keine freien personellen Ressourcen, kann Ihr Mitarbeiter die Bereitstellung einer Arbeitsassistentkraft beim Integrationsamt beantragen.
- **Veränderung der Arbeitsinhalte:** Kann der Beschäftigte seine bisherigen Aufgaben nicht mehr ausführen, sollten die Arbeitsinhalte verändert werden. Möglichkeiten dafür sind ein veränderter Arbeitsplatz, an dem der Mitarbeiter seine Kenntnisse bestmöglich einbringen kann oder der Wechsel auf eine andere freie Position im Unternehmen, die keine besonderen gesundheitlichen Belastungen mit sich bringt.
- **Angebote von Qualifizierungsmaßnahmen:** Qualifizierungsmaßnahmen können Ihrem Mitarbeiter dabei helfen, sich in einer veränderten Arbeitssituation zurechtzufinden. Sind Arbeitsinhalte angepasst worden, sieht sich Ihr Beschäftigter neuen Herausforderungen und Anforderungen gegenüber. Aber auch nach der Rückkehr einer Fachkraft an seinen angestammten Arbeitsplatz nach einer längeren krankheitsbedingten Pause ist es häufig ratsam, Kenntnisse wiederaufzufrischen.

## Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Immer mehr Unternehmen im Handwerk erkennen, dass die Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeiter ein wichtiger Faktor ist, insbesondere in Berufen mit überwiegend körperlicher Arbeit. Das BGM ist die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung betrieblicher Strukturen und Prozesse, um Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz gesundheitsförderlich zu gestalten. Dabei sollten Maßnahmen, wie z.B. Rückenschule oder Stressmanagement, einhergehen mit einer grundsätzlichen Veränderung der Unternehmenskultur. Im Hinblick auf die demografische Entwicklung werden nämlich zukünftig diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, die die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter durch gesundheitsfördernde Maßnahmen unterstützen.

Ein erfolgreiches BGM setzt Folgendes voraus:

- die Unterstützung der Projekte durch die Unternehmensleitung
- die Einrichtung eines betriebsinternen Steuerungsteams
- die Planung personeller und finanzieller Ressourcen
- die Sensibilisierung und Information der Führungskräfte
- die Einbeziehung der Mitarbeiter.

Betriebliches Gesundheitsmanagement rechnet sich, denn kranke Mitarbeiter sind teure Mitarbeiter.

Die HwK Koblenz hat hierzu das Projekt: „Handwerk vital & demografiefest“ initiiert und verfolgt dabei zwei Ansätze zur Stärkung von kleinen und mittleren Handwerksunternehmen (KMUs):

Sensibilisierung zur Einführung eines BGM sowie spezieller präventiver gesundheitsfördernder Maßnahmen mit Implementierung von „Gesundheit“ in die Unternehmensethik.

Unternehmenskommunikation sowie praktische Angebote (Impulsvorträge, Seminarreihe, Veranstaltungen) und Öffentlichkeitsarbeit (Newsletter, Präsentation attraktiver Betriebe, Netzwerkbildung).

Ziel des Projektes ist, KMUs für die Notwendigkeit der Mitarbeiterbindung zu sensibilisieren und durch einzel- und überbetriebliche Beratung sowie Qualifizierungsangebote auf zukünftige Herausforderungen des Arbeitsmarktes vorzubereiten. Ansprache und Zielerreichung erfolgen dabei über Informationsveranstaltungen zu zukunftsweisenden Themen, Organisation geeigneter Netzwerke, Entwicklung von Transfermedien sowie gezielte Vorortinformation im Unternehmen. Ein interdisziplinäres Team von Experten aus den Bereichen Arbeitssicherheit/-schutz, Betriebliches Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung arbeitet zusammen, um die Themen ganzheitlich zu bearbeiten

Viele verschiedene Krankenkassen bieten Beratungsmöglichkeiten zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement an, informieren Sie sich bei Ihrer Krankenkasse über diese Möglichkeiten.



**Haben Sie Fragen zum Thema oder benötigen Sie weitere Informationen? Wir beraten Sie gerne!**

**Beratung und Wirtschaftsförderung, Tel. 0261/398-251, [beratung@hwk-koblenz.de](mailto:beratung@hwk-koblenz.de)**



## Beratung und Wirtschaftsförderung der HwK Koblenz

Unsere Berater, die durch den stetigen Dialog mit den Betrieben die regionalen Marktgegebenheiten, Besonderheiten und Probleme kennen, stehen Ihnen für individuelle und kostenfreie Beratungen zur Verfügung. Nutzen Sie das Wissen und die Praxiserfahrung der Kammerexperten in allen Fragen von der Existenzgründung bis zur Betriebsübergabe.

### Beratung für das Handwerk

#### Gemeinsam stark!

Wir bieten Ihnen ein breites Spektrum an Themen, die für Sie und Ihren Betrieb interessant sind.

- Existenzgründung
- Betriebsübernahme
- Betriebsübergabe
- Betriebsbörse
- Unternehmensführung
- Investitionen
- Finanzierung, Bürgschaften, Rating
- Fördermöglichkeiten
- Liquiditätssicherung
- Marketing
- Personal/Fachkräfte
- Rechtsformen
- Patent- und Markenberatung
- EDV, Organisation
- IT-Sicherheit und Datenschutz
- Standort- und Marktdaten
- Schwachstellenanalyse
- Notfallmanagement
- Kooperationen
- Außenwirtschaft
- Altbausanierung/Denkmalpflege
- Technologie
- Technik und Arbeitssicherheit
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Energie und Umwelt
- Mediation

Die Beratung und Wirtschaftsförderung deckt die Vielfalt der Betriebsführung von der strategischen Ausrichtung bis zum akuten Notfall ab. Auch Fragen wie "Wie führe ich ein Bankgespräch?", "Wie lese ich eine BWA?", "Wie baue ich ein Energiemanagementsystem auf?" uvm. beantworten Ihnen unsere Berater gerne.

#### **Beratung vor Ort – unser kostenloser Service**

Immer in Ihrer Nähe beraten wir Sie in Ihrem Betrieb vor Ort oder an unseren Standorten in Koblenz, Bad Kreuznach, Bad Neuenahr-Ahrweiler, Cochem, Herrstein, Rheinbrohl, Simmern und Wissen.

Haben Sie Fragen zum Thema oder benötigen Sie weitere Informationen? Wir beraten Sie gerne!

Beratung und Wirtschaftsförderung, Tel. 0261/398-251, [beratung@hwk-koblenz.de](mailto:beratung@hwk-koblenz.de)  
Rechtsabteilung, Tel. 0261 /398 200, [recht@hwk-koblenz.de](mailto:recht@hwk-koblenz.de)





## Die Beratung und Wirtschaftsförderung der HwK Koblenz bietet Merkblätter zu folgenden Themen an:

- Alternative Finanzierungsinstrumente
- Beschäftigung von Mitarbeitern
- Einsatz ausländischer Subunternehmer in Deutschland
- Erfolgsfaktor Marketing
- Existenzgründung im Nebenberuf
- Fachkräfte im Handwerk
- Familienfreundliche Betriebe
- Franchise im Handwerk
- Impressumspflicht
- Kooperationen im Handwerk
- Liquidität
- Mein Betrieb im Internet
- Mitarbeiterbeteiligung
- Mitarbeiterführung
- Notfallregelungen
- Rating: Worauf Banken bei der Kreditvergabe achten
- Rechtsformen im Überblick
- Unternehmerpflichten im Arbeitsschutz

Unsere oben genannten Merkblätter finden Sie auf unserer Internetseite unter [www.hwk-koblenz.de](http://www.hwk-koblenz.de) > Service-Center > Formulare und Downloads > Betriebsführung

Gerne schicken wir Ihnen die gewünschten Merkblätter auch per Post zu:

Senden Sie uns dafür das Formular ausgefüllt an [beratung@hwk-koblenz.de](mailto:beratung@hwk-koblenz.de)

---

Betrieb

---

Name, Vorname

---

PLZ/Ort

Straße

---

Telefon

Mobil

E-Mail

**Haben Sie Fragen zum Thema oder benötigen Sie weitere Informationen? Wir beraten Sie gerne!**

Handwerkskammer Koblenz – Beratung und Wirtschaftsförderung, Tel. 0261/398-251, [beratung@hwk-koblenz.de](mailto:beratung@hwk-koblenz.de), [www.hwk-koblenz.de](http://www.hwk-koblenz.de)

