

Gesunde und sichere Arbeit als Faktoren der Arbeitgeberattraktivität im Handwerk

1 Sicherung von Fachkräften im Handwerk: Eine vielschichtige Herausforderung

Gegenwärtig vollziehen sich zwei Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, die Auswirkungen auf die Fachkräftesicherung im Handwerk haben: Zum einen verringert sich die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber und die Anzahl der Betriebe steigt, die händeringend nach Fachkräften sucht (ZDH, 2023). Mittlerweile stellt die Fachkräftegewinnung und -sicherung für Unternehmerinnen und Unternehmer im Handwerk eine der dringlichsten Herausforderungen dar. Der Fachkräftemangel und seine Auswirkungen werden von den Betrieben als enorme Belastung empfunden (Cernavin & Joerißen, 2022; Cordes & Schliephake, 2021).

Zum anderen führt der demografische Wandel dazu, dass dem Arbeitsmarkt mit dem Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge ab 2025 über drei Mio. Arbeitskräfte weniger zur Verfügung stehen, was die Problematik weiter verschärft und als Wachstumsbremse wirkt. Zudem wird die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit im negativen Sinne beeinträchtigt (Bizer & Thomä, 2013).

Diese Entwicklungen haben zahlreiche Auswirkungen, die auf unterschiedlichen Ebenen wirksam sind: Auf betrieblicher Ebene geraten Prozesse ins Stocken, da die meist dünne Personaldecke nur bedingt fehlende Kapazitäten auffangen kann. Überstunden werden aufgebaut und die Innovationskraft ist aufgrund von Zeitmangel und Kapazitätsengpässen gehemmt. Dies kann sich wiederum negativ auf die Arbeitsbedingungen und damit auf die Attraktivität der Arbeit in Handwerksbetrieben auswirken. Hinzu kommt, dass Kundinnen und Kunden unzufrieden werden, wenn sie im Rahmen ihrer Aufträge lange Wartezeiten oder unvollständige Leistungen hinnehmen müssen. Auf gesellschaftlicher Ebene bedeutet die Fachkräftesicherung eine zentrale und erfolgskritische Herausforderung für die deutsche Wirtschaft und insbesondere für die i. d. R. kleinen und mittleren Betriebe des deutschen Handwerks (Rimpler, 2021; ZDH, 2023). Denn das Handwerk trägt zur Verringerung regionaler Disparitäten bei und bietet wegen der dezentralen geografischen Verteilung der Betriebe auch in strukturschwachen, ländlich-peripheren Regionen Beschäftigungs- und Ausbildungsmöglichkeiten sowie Produkte und Dienstleistungen (Thomä, 2016).

2 Arbeitgeberattraktivität als Schlüssel zur Fachkräftesicherung im Handwerk: Ergebnisse einer systematischen Review zu Erwartungen an Arbeitgeber

Arbeitgeber konkurrieren auf dem Arbeitsmarkt um die „besten Hände und Köpfe“. Arbeitgeberattraktivität umfasst sämtliche Faktoren, die das positive Interesse von Nachwuchs- und Fachkräften an einem Unternehmen erwecken und dazu bewegen, sich bei diesem zu bewerben. Zudem schließt Arbeitgeberattraktivität die Bindung von Beschäftigten mit ein (Cordes & Ruoff, 2020; Müller et al. 2011). Doch welche Faktoren sind es, die einen Handwerksbetrieb attraktiv machen? Diese Frage war Ausgangspunkt einer systematischen Review von mehreren Studien. Grundlage dieser Analyse war die Identifizierung und Erfassung bestehender Erwartungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an ihren Arbeitgeber. Unter besonderer Berücksichtigung standen dabei die Themen Arbeitsorganisation, Gestaltung gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen, monetäre Anreize, Führung sowie Unternehmenskultur. Parallel dazu wurden Ergebnisse aus 30 Untersuchungen und empirischen Studien herangezogen (u. a. Winter & Grünewald, 2016; Icks et al., 2018; Meine Stadt, 2017; Ulbrich, 2016; Hummel, 2012). In den Studien werden sowohl Beschäftigte als auch Auszubildende dazu befragt, welche Erwartungen sie an ihren Wunscharbeitgeber haben bzw., was für sie einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht. Im Folgenden werden die Ergebnisse der systematischen Review anhand jener Themencluster skizziert, die in der Gesamtschau der Erkenntnisse die ersten fünf Rangplätze belegen:

Für die Arbeitgeberattraktivität wird der Themenbereich „Arbeitsgestaltung und -organisation“ als der wichtigste eingeschätzt. Hierzu wurden Aspekte wie die Arbeitsorganisation, die Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeitsplätze und die Umsetzung von Maßnahmen der Arbeitssicherheit (auf Baustellen) subsumiert. Beispielsweise eine Baustellen- oder Arbeitsplatzeinrichtung, die Mitarbeitende vor Gefahren schützt, hat einen hohen Stellenwert. Auf dem zweiten Rangplatz steht der Themenbereich „Führung“: Unter diesem Aspekt kommt der „Wertschätzung“ eine zentrale Rolle zu und kann im betrieblichen Alltag in vielfältigen Erscheinungsformen auftreten, z. B. durch das Erkennen und Anerkennen gezeigter Leistungen. Neben der Steigerung von Motivation und Produktivität durch Wertschätzung wirkt sich diese auch positiv auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität aus. Daneben kommt dem Aspekt „Handlungsspielraum“ eine große Bedeutung zu. Auf dem dritten Platz steht der Themencluster „Unternehmenskultur und Kommunikation“ und ist beherrscht durch den Aspekt „gute Stimmung unter Kollegen“ bzw. dem „Betriebsklima“. Diesem Merkmal kommt sogar die Kraft zu, andere Aspekte, mit denen Beschäftigte weniger zufrieden sind, zu kompensieren und diese zu „vergeben“. Auf Rangplatz vier steht die Familienfreundlichkeit und ein

ausgewogenes Verhältnis zwischen „Arbeit“ und „Freizeit“ (Work-Life-Balance). Dieses Kriterium ist besonders jüngeren Beschäftigten und Auszubildenden wichtig. Dabei wollen sie klare Grenzen, wann ein Arbeitstag vorbei ist und die Freizeit beginnen kann. Zudem kommt im Rahmen der Familienfreundlichkeit der flexiblen Reaktion auf individuelle Bedarfssituationen eine hohe Bedeutung zu, z. B. temporäre Freiräume bei der Versorgung von Kindern bzw. pflegebedürftige Angehörigen. Platz fünf nehmen monetäre Ansatzpunkte, Zusatzleistungen bzw. Vergütungen ein, z. B. die Übernahme von Weiterbildungskosten, Fahrtkostenzuschüsse oder eine betriebliche Altersvorsorge.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick zu sämtlichen erhobenen Merkmalen eines „attraktiven Arbeitgebers“ aus Sicht der befragten Personen im Rahmen der Review. Je größer der Kreis, desto höher die Bedeutung eines Merkmals für die Befragten (siehe Abb. 1).



Abb. 1: Zusammenführung: Erwartungen an Arbeitgeber nach Themen

3 Gesunde und sichere Arbeitsgestaltung und Arbeitgeberattraktivität in der handwerklichen Praxis

Die Kombination der Erkenntnisse stellt erwünschte Voraussetzungen und Bedingungen beim Arbeitgeber heraus. „Arbeitgeberattraktivität“ konstituiert sich somit als das Ergebnis des Zusammenwirkens zahlreicher Parameter, die in Wechselwirkung miteinander stehen und sich bedingen oder kompensieren – damit bieten sich für Betriebe zahlreiche Stellschrauben und Gestaltungsmöglichkeiten. Auf Basis des Ergebnisses, dass Arbeitsgestaltung, Gesundheit, Sicherheit bei der Arbeit, Führung und Unternehmenskultur einen höheren Stellenwert einnehmen als monetäre Anreize, können die meist kleinen und mittleren Unternehmen des Handwerks Maßnahmen realisieren, die im laufenden Tagesgeschäft umgesetzt

werden können – wie z. B. die Erstellung eines Sicherheits- und Gesundheitsplans, der spezifische Anforderungen und Risiken des jeweiligen Projekts berücksichtigt, die Bereitstellung persönlicher Schutzausrüstung (PSA) oder die Sensibilisierung für die Bedeutung von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (Schulte, 2010). Die Organisation und Einrichtung von Arbeitsplätzen bzw. Baustellen unter Berücksichtigung gesundheitsgerechter und sicherer Arbeit sind entscheidend, um Unfälle und Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz zu vermeiden bzw. zu minimieren. Die Tatsache, dass dies in Anbetracht der vorliegenden Ergebnisse zudem als ein Kriterium für Arbeitgeberattraktivität gesehen wird, stellt – neben den gesetzlichen Vorgaben – ein weiterer Anlass für Betriebe dar, dies zu implementieren. Das Projekt „Next Level Handwerk“ (<https://www.nextlevel-handwerk.de>) unter der Schirmherrschaft der Aktion Modernes Handwerk e. V. bietet auf Basis dieser Erkenntnisse innovative Unterstützung für Handwerksbetriebe mit einer Kombination an konkreten bedarfsbezogenen Wissensmaterialien und Aktionen.

Literatur

- Bizer, K. & Thomä, J. (Hrsg.) (2013). Fachkräftesicherung im Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Bd. 90, Göttingen.
- Cordes, A. & Schliephake, J. (2021). Personal finden und binden in Zeiten steigender Bürokratiebelastung. Karlsruher Schriften zur Handwerksforschung, Bd. 4. Karlsruhe.
- Cordes, A. & Ruoff, V. (2020). Arbeitgeberattraktivität & Handwerk: Instrumente, Strategien und Prozesse. Eine Praxisbroschüre aus dem Handwerk für das Handwerk. Karlsruhe und Münster.
- Cernavin, O. & Joerißen, T. (2022). Arbeitsforschung in der KMU-Praxis. Schriftenreihe 01_08/2022 Mittelstand-Gesellschaft-Verantwortung. Köln.
- Hummel, T. R. (2012). Zielgruppenorientierung beim Employer Branding. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Icks, A.; Kranzusch, P.; Schneck, S. & Große, J. (2018). Attraktivität junger Unternehmen für Fachkräfte, IfM-Materialien Nr. 245, Bonn.
- Meine Stadt (Hrsg.) (2017). Employer Branding Studie 2017. Pilotstudie unter Fachkräften mit Berufsausbildung. Köln.
- Müller, A.; Scheidegger, N.; Simon, S. & Wyssen, T. (2011). Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität. Chur.
- Ulbrich, M. (2016). Traumarbeitgeber werden. Fliesen und Platten 07/2016.
- Rimpler, R. (2021). Kennzahlen des Handwerks. <https://www.zdh.de/daten-und-fakten/kennzahlen-des-handwerks/> (Abruf: 03.11.2023).
- Schulte, A. (2010). Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung: Herausforderung und Chance für das Handwerk. In: Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.), Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in Handwerksbetrieben. (S. 9-12). München und Mehring: Rainer Hampp.
- Thomä, J. (2016). Die Rolle von Handwerksunternehmen für die volkswirtschaftlichen Funktionen des Mittelstands. Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung 11. Universität Göttingen.
- Winter, W. & Grünewald, C. (2016). BGM als Stellschraube von Arbeitgeberattraktivität. In: Badura, B. et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report. Berlin Heidelberg: Springer.
- ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks (2023): Das Handwerk in Deutschland. <https://www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/> (Abruf: 05.11.2023).