

DHI

Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Handwerk

**Ergebnisse einer empirischen Befragung von
Unternehmerinnen und Unternehmern des Handwerks**

Institut für Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V.
Karlsruhe | 2022

itb
Institut für Betriebsführung im Handwerk

Erstellt im Rahmen des DHI Forschungs- und Arbeitsprogrammes 2020/2021.

Beauftragt von der Handwerkskammer Münster.

Autorinnen:

Anja Cordes, Verena Berten

Herausgeber:

itb – Institut für Betriebsführung im DHI e. V.
Unterweingartenfeld 6
76135 Karlsruhe

Fon 0721 / 93103 – 0

Fax 0721 / 93103 - 50

E-Mail info@itb.de

Web www.itb.de

Karlsruhe 2022

Veröffentlichung des Instituts für Betriebsführung im DHI e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Wir danken all den Unternehmerinnen und Unternehmern, die sich an unserer Betriebsbefragung beteiligt haben. Ohne ihr Engagement und ihre Offenheit wäre dieser Bericht nicht möglich.

Des Weiteren bedanken wir uns bei der Handwerkskammer Münster, vor allem bei Dr. Frank Kühn-Gerhard, der diese Untersuchung initiiert und in der Umsetzung aktiv mitgewirkt hat.

Die Fachkräftegewinnung und -sicherung sind dringliche Herausforderungen von Unternehmerinnen und Unternehmern im Handwerk. Arbeitgeber konkurrieren auf dem Arbeitsmarkt um die besten „Hände und Köpfe“. Vor diesem Hintergrund muss die Attraktivität der Arbeit in Handwerksbetrieben gesteigert werden.

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit der Frage nach den Faktoren, die die Arbeitgeberattraktivität steigern und somit insbesondere Handwerksbetriebe attraktiv machen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Arbeitgeberattraktivität das Ergebnis des Zusammenwirkens vieler Ebenen und Maßnahmen darstellt. Somit existieren zahlreiche Stellschrauben, die Betriebe bedienen können, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Die Befragung von Unternehmerinnen und Unternehmern im Handwerk ergab die folgenden zentralen Ergebnisse:

Die befragten Unternehmerinnen und Unternehmer gehen davon aus, dass sie v.a. durch folgende Punkte an Attraktivität gewinnen:

- eine offene, vertrauenswürdige Zusammenarbeit
- eine wertschätzende Führung und Kommunikation mit Beschäftigten
- gute Stimmung im Team, gemeinsame Aktivitäten, z.B. Betriebsausflüge

Zwischenmenschliche Beziehungen stehen hier klar im Fokus. Es werden Maßnahmen ergriffen, die speziell die Unternehmenskultur und die Personalführung betreffen.

Ein positives Image und ein hoher Bekanntheitsgrad werden zudem als wichtig erachtet, um die Chancen bei der Rekrutierung von Fachkräften zu erhöhen.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass hinsichtlich der Maßnahmen bei der Betrachtung der geografischen Anordnung der Betriebe kaum Unterschiede bestehen. Betriebe, die in der Stadt angesiedelt sind, sind sich lediglich der Vorteile der guten Infrastruktur und ÖPNV-Anbindung bewusst. Während im Vergleich dazu Betriebe auf dem Land häufiger Maßnahmen, wie die finanzielle Unterstützung durch Fahrtkostenzuschüsse, Tankgutscheine oder die Möglichkeit der privaten Nutzung von Firmenfahrzeugen ergreifen.

Die befragten Betriebe nutzen zahlreiche Maßnahmen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Im Mittel kommen 9-10 Maßnahmen zum Einsatz.

Auf der anderen Seite zeigt sich aber auch, dass die Betriebe in einigen Bereichen noch gar nicht aktiv sind. An dieser Stelle besteht weiteres Potenzial, Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu implementieren.

Letztendlich hängt die wahrgenommene Attraktivität nicht allein von der Anzahl der Maßnahmen ab. Jeder Betrieb muss ein für sich und seine Mitarbeitenden individuell abgestimmtes Maßnahmenbündel entwickeln, um Fachkräfte zu binden. Um die Erfolgchancen bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte zu erhöhen, müssen die Maßnahmen zudem marketingtechnisch gut aufbereitet und nach außen dargestellt werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangssituation und Problemstellung	7
1.1 Der Fachkräftemangel im Handwerk als Bremse für Wachstum und Fortschritt	7
1.2 Arbeitgeberattraktivität als ein Schlüssel zur Fachkräftesicherung	8
2. Rahmendaten zur Befragung	13
2.1 Zielsetzung und Forschungsfragen	13
2.2 Beschreibung der Methode	15
3. Ergebnisdarstellung und Auswertung der Betriebsbefragung	17
3.1 Strukturelle Daten der befragten Betriebe	17
3.2 Welche Attraktivitätsmerkmale werden im Handwerk wahrgenommen?	19
3.3 Welche Maßnahmen/Instrumente der Arbeitgeberattraktivität werden von den Betrieben genutzt?.....	21
3.4 Bestehen Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften?.....	26
3.5 Bestehen Probleme Mitarbeitende im Betrieb zu halten?.....	27
3.6 Besteht ein Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Aktivität des Betriebs hinsichtlich der Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität?	29
3.7 Existieren Zusammenhänge zwischen der Betriebsgröße und den Schwierigkeiten bei der Rekrutierung bzw. der Mitarbeiterbindung?.....	30
3.8 Hat der Sitz des Unternehmens (Stadt/Land) einen Einfluss die Rekrutierung bzw. die Mitarbeiterbindung?.....	32
3.9 Hat der Sitz des Unternehmens (Stadt/Land) einen Einfluss Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität?.....	33
4. Schlussfolgerungen und Fazit	37
Literaturverzeichnis	39
Internetquellen	41
Anhang: Fragebogen zur Untersuchung	42

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erwartungen an Arbeitgeber.....	9
Abbildung 2: Betriebsgrößen der befragten Betriebe	17
Abbildung 3: Unternehmenssitz der befragten Betriebe.....	18
Abbildung 4: Anzahl der genutzten Maßnahmen der Arbeitgeberattraktivität	21
Abbildung 5: Bereits umgesetzte und geplante Maßnahmen der Arbeitgeberattraktivität	22
Abbildung 6: weitere von den befragten Betrieben genutzte Instrumente der Arbeitgeberattraktivität - O-Töne	25
Abbildung 7: Schwierigkeiten bei der Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung	26
Abbildung 8: Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterbindung	27
Abbildung 9: Gegenüberstellung der Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften und der Mitarbeiterbindung	28
Abbildung 10: Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität Gebiet Stadt	34
Abbildung 11: Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität Gebiet Land	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Themen der Arbeitgeberattraktivität.....	11
Tabelle 2: Rangliste der Attraktivitätsmerkmale aus Sicht der befragten Betriebe	20
Tabelle 3: Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Anzahl umgesetzter Maßnahmen.....	29
Tabelle 4: Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und Schwierigkeiten bei der Rekrutierung; n=302	30
Tabelle 5: Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterbindung; n=352	31
Tabelle 6: Zusammenhang zwischen dem Sitz des Unternehmens und Schwierigkeiten bei der Rekrutierung.....	32
Tabelle 7: Zusammenhang zwischen dem Sitz des Unternehmens und Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterbindung .	32
Tabelle 8: Anzahl umgesetzter Maßnahmen nach siedlungsgeographischer Zuordnung der befragten Betriebe	33
Tabelle 9: Maßnahmen aus dem Themengebieten "Region" und „monetäre Anreize“, bezogen auf den Sitz der befragten Betriebe.....	36

1. Ausgangssituation und Problemstellung

1.1 Der Fachkräftemangel im Handwerk als Bremse für Wachstum und Fortschritt

Seit einigen Jahren nehmen Fachkräftengpässe in verschiedenen Bereichen der deutschen Wirtschaft deutlich zu und stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Auch das Handwerk ist zunehmend vom Fachkräftemangel betroffen.

Seit Jahrzehnten genießt das Handwerk den guten Ruf als Ausbilder der Nation, als attraktiver und krisensicherer Arbeitgeber. Doch die wirtschaftlichen und demografischen Bedingungen verändern sich und haben massive Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Schon jetzt fehlen in vielen Branchen und Regionen qualifizierte Fachkräfte und Ausbildungsplätze können nicht besetzt werden¹. Laut einer Umfrage des ZDH haben rund 40 % aller Handwerksbetriebe Probleme bei der Besetzung offener Stellen² – mit steigender Tendenz! Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der dazu führen wird, dass dem Arbeitsmarkt mit dem Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge (der um 1965 Geborenen) ab 2025 über drei Millionen Arbeitskräfte weniger zur Verfügung stehen werden, verschärft sich die Problematik. Damit wird die Fachkräftesicherung zu einer zentralen Herausforderung für die deutsche Wirtschaft und insbesondere für die kleinen und mittleren Betriebe des deutschen Handwerks.

Es zeigt sich: Die Fachkräftesicherung ist weiterhin eine der dringlichsten Herausforderungen für Handwerksbetriebe³. Der Fachkräftemangel hindert an vielen Stellen Fortschritt und Wachstum. Bei Betrieben geraten Prozesse ins Stocken, Arbeitskräfte müssen zwangsweise Überstunden aufbauen und Innovationen können aufgrund von Zeitmangel und Kapazitätsengpässen nicht umgesetzt werden. Handwerksbetriebe können mit ihrer meist dünnen Personaldecke die fehlenden Kapazitäten nur schwer auffangen. Dies kann sich wiederum negativ auf die Arbeitsbedingungen und damit auf die Attraktivität der Arbeit in Handwerksbetrieben auswirken. Zudem müssen Kundinnen und Kunden im Rahmen ihrer Aufträge lange Wartezeiten oder unvollständige Leistungen hinnehmen. Das Thema Fachkräftemangel mit seinen Auswirkungen wird

¹ Vgl. Dohle, A.; Kielbassa-Schnepf, K.: Sicherung des Bedarfs an Auszubildenden. Verfügbar unter: www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-soziale-sicherung/demografie-im-handwerk/sicherung-des-bedarfs-an-auszubildenden/ (Abruf: 13.12.2021).

² Vgl. Dohle, A.: Herausforderung Fachkräftesicherung. Verfügbar unter: www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-soziale-sicherung/demografie-im-handwerk/herausforderung-fachkraeftesicherung/ (Abruf: 13.12.2021).

³ Vgl. Bauer, J. M.; Ihm, A.; Ritter, A. (Hrsg.) (2014): Zukunftsfähiges Handwerk im demografischen Wandel. Schwerpunktthema. Zukunftssicher durch geeignete Nachwuchs- und Fachkräfte. Karlsruhe.

Vgl. Bizer, K.; Thomä, J. (Hrsg.) (2013): Fachkräftesicherung im Handwerk. DHI – Deutsches Handwerksinstitut, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Bd. 90, Göttingen.

Vgl. Cordes, A.; Schliephake, J. (2021): Personal finden und binden in Zeiten steigender Bürokratiebelastung. Handlungsfelder und Potenziale des bayerischen Dachdeckerhandwerks. Karlsruher Schriften zur Handwerksforschung, Band 04. Karlsruhe, S. 35ff.

Vgl. Baden-Württemberg Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg, BWHT (Hrsg.) (2017): Dialog und Perspektive Handwerk 2025. Verfügbar unter: www.handwerk-bw.de/fileadmin/media/thema-wirtschaft/strukturbestandsanalyse-handwerk-2025.pdf (Abruf: 13.12.2021), S. 89 ff.

Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2016): Monitoring Report Wirtschaft DIGITAL 2016 – Wirtschaftsindex DIGITAL. Verfügbar unter: www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/M-O/monitoring-report-wirtschaftsindex-digital-handel-2016.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Abruf: 13.12.2021).

Vgl. Münchner Kreis e. V. (Hrsg.) (2015): Digitalisierung. Achillesferse der deutschen Wirtschaft? Wege in die digitale Zukunft. Zukunftsstudie MÜNCHNER KREIS Band VI. Verfügbar unter: www.eict.de/fileadmin/redakteure/Downloads/Zukunftsstudien/2015_Digitalisierung_Achillesferse_der_deutschen_Wirtschaft.pdf (Abruf: 13.12.2021).

von den Betrieben neben den alltäglich zu bewältigenden Aufgaben als eine enorme Zusatzbelastung empfunden.

Ob Auszubildende, Gesellinnen und Gesellen oder Meisterinnen und Meister – der Mangel durchzieht sämtliche Positionen und Regionen. Auch die Corona-Pandemie hat dies kaum geändert und etwa im Bauhandwerk stieg die Arbeitskräftenachfrage gegen Ende des Jahres 2020 sogar weiter an.⁴ So deutlich geworden: Das Handwerk, allen voran das Bauhandwerk, ist ein verlässlicher und vor allem krisensicherer Arbeitgeber. Dadurch bietet sich eine sichere Perspektive im Hinblick auf die Berufsplanung.

1.2 Arbeitgeberattraktivität als ein Schlüssel zur Fachkräftesicherung

Auf dem Arbeitsmarkt vollziehen sich derzeit zwei Entwicklungen, die Auswirkungen auf das Thema der Arbeitgeberattraktivität haben: Die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber wird immer kleiner⁵ und die Anzahl der Betriebe, die händeringend nach Fachkräften sucht, steigt. Somit sind Bewerberinnen und Bewerber in der Position, unter zahlreichen Arbeitsplatzangeboten ein Unternehmen auswählen zu können. So konkurrieren auf einem begrenzten Arbeitsmarkt Arbeitgeber um die fähigsten Nachwuchs-, Fach-, und Führungskräfte. Auf einem solchen Anbietermarkt wird die Arbeitgeberattraktivität der Unternehmen zu einem entscheidenden Kriterium und Wettbewerbsvorteil um die „besten Hände und Köpfe“. Besonders in Zeiten des Fachkräftemangels ist es daher wettbewerbsentscheidend, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und auch Bindung von qualifizierten Arbeitskräften können sich als echte Wachstumsbremse erweisen und die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit im negativen Sinne beeinträchtigen.⁶

Der Begriff Arbeitgeberattraktivität fasst all diejenigen Faktoren zusammen, die das Interesse von Nachwuchs- und Fachkräften an einem Unternehmen wecken und dazu bewegen, sich bei diesem zu bewerben. Außerdem schließt Arbeitgeberattraktivität die Mitarbeiterbindung ein. Das bedeutet Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gerne und längerfristig in einem Unternehmen beschäftigt. Vor diesem Hintergrund ist es von Interesse herauszufinden, welche Faktoren das sind, die einen Handwerksbetrieb so attraktiv machen. Im Rahmen einer Metaanalyse haben das Institut für Betriebsführung im DHI e.V. und die Handwerkskammer Münster im Jahr 2020 29 Studien ausgewertet und analysiert was Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Arbeitgebern erwarten (siehe Abbildung 1). Zur Positionierung als attraktiver Arbeitgeber ist die Kenntnis über die Bedürfnisse und Ansprüche von Fachkräften unabdingbar. Dadurch wird Betrieben, die sich durch gezielte Maßnahmen als attraktiver Arbeitgeber positionieren möchten, eine Orientierung geboten, damit deren Gewinnung und Bindung von Nachwuchs- und Fachkräften erleichtert wird.

⁴ Vgl. KOFA (Hrsg.) (2021): Fachkräfteengpässe in Unternehmen – Fachkräftemangel und Nachwuchsqualifizierung im Handwerk. Verfügbar unter: www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Studien/Handwerk_01_2021.pdf (Abruf: 13.12.2021).

⁵ Vgl. Bizer, K.; Thomä, J. 2013.

⁶ Vgl. Müller et al. 2011.

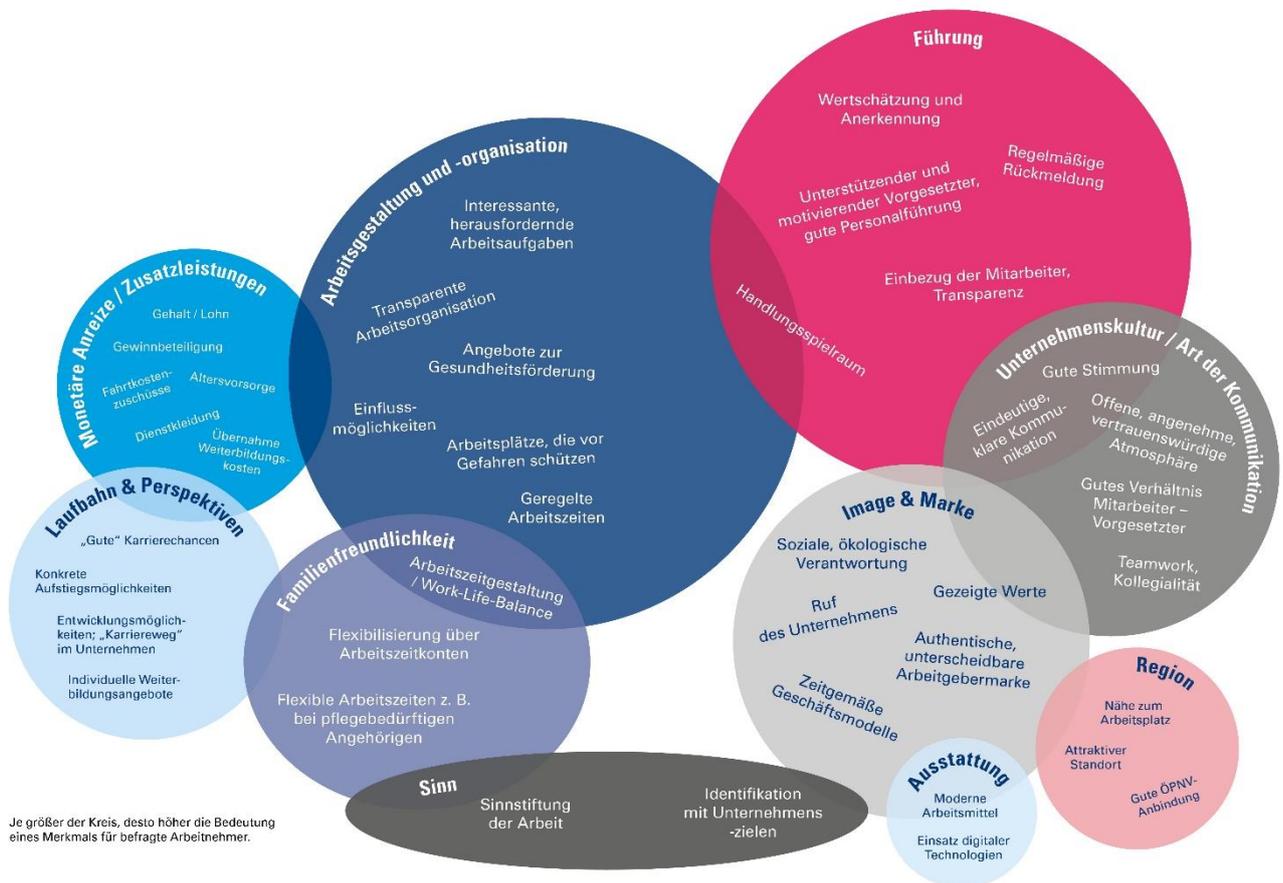


Abbildung 1: Erwartungen an Arbeitgeber⁷

Diese Erwartungen an Arbeitgeber als „Parameter für Arbeitgeberattraktivität“ werden in der folgenden Tabelle spezifiziert.

⁷ Vgl. Cordes, A.; Ruoff, V. (2020): Arbeitgeberattraktivität & Handwerk: Instrumente, Strategien und Prozesse. Eine Praxisbroschüre aus dem Handwerk für das Handwerk. Karlsruhe und Münster.

Nr.	Thema	Beschreibung
1	Arbeitsgestaltung und -organisation	Als am wichtigsten für die Arbeitgeberattraktivität wird der Bereich „Arbeitsgestaltung und -organisation“ eingeschätzt. Hierunter wurden Aspekte geclustert, wie eine transparente Arbeitsorganisation, klare Regelungen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Besonders bei Fachkräften, die im Handwerk tätig sind, sind es die Arbeitssicherheit und Gesundheit, die eine wichtige Rolle spielen. Beispielsweise eine Baustellen- oder Arbeitsplatzeinrichtung, die Mitarbeiter vor Gefahren schützt, hat einen hohen Stellenwert.
2	Führung	Unter dem Thema der Führung ist die „Wertschätzung“ ein zentraler Aspekt. „Wertschätzung“ 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 allgemeine Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen aus. Daneben kommt dem Aspekt „Handlungsspielraum“ eine große Bedeutung zu. Dieser wird in nahezu allen Befragungen genannt. Auszubildenden und Beschäftigten bei der Erfüllung ihrer Aufgaben einen Spielraum für das Einbringen eigener Einschätzungen und Erfahrungen zu bieten ist äußerst wichtig und lässt sich im Rahmen der Führung gestalten.
3	Art der Kommunikation, Unternehmenskultur	Das Thema Kommunikation und Unternehmenskultur ist beherrscht durch den Aspekt der „guten Stimmung unter Kollegen“ bzw. dem Betriebsklima. Dieses Merkmal hat sogar die Kraft, andere Aspekte, mit denen Beschäftigte ggf. weniger zufrieden sind, zu relativieren. D. h., sofern das Betriebsklima gut ist, sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eher dazu bereit andere Umstände oder Rahmenbedingungen, mit welchen sie unzufrieden sind zu „vergeben“. Die Führungskräfte bestimmen maßgeblich, wie die Unternehmenskultur im Betrieb ist. So ist einer der Vorteile von kleinen und mittleren Betrieben, dass die Führungskraft alle Beschäftigten erreichen und mit ins Boot holen kann.
4	Familienfreundlichkeit	Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen „Arbeit“ und „Freizeit“ (Work-Life-Balance) ist besonders jüngeren Beschäftigten und Auszubildenden wichtig. Dabei wollen sie klare Grenzen, wann ein Arbeitstag vorbei ist und die Freizeit beginnen kann. Im Rahmen der Familienfreundlichkeit kommt zudem der flexiblen Reaktion auf individuelle Bedarfssituationen ein hoher Stellenwert zu. Darunter zählen beispielsweise Freiräume, die geschaffen werden, wenn eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer Kinder oder pflegebedürftige Familienmitglieder zu versorgen hat. Das ist bei kleinen Betrieben oft selbstverständlich gelebte Praxis.
5	Monetäre Ansatzpunkte/ Zusatzleistungen	Ein attraktiver Arbeitgeber ist nicht zwingend derjenige, der die höchsten Gehälter in der Region oder in der Branche zahlt. Bei der Betrachtung monetärer Ansatzpunkte spielt die Altersgruppe eine Rolle: Für Jugendliche scheinen monetäre Anreize weniger entscheidend zu sein als für die mittlere Altersgruppe ab 30 Jahren. Jedoch zeigt sich: Das Gehalt sollte „nach unten“ nicht zu weit abfallen, was im Handwerk, v. a. durch die Branchenmindestlöhne gegeben ist, obwohl die Gehaltskurve „nach oben“ im Handwerk flacher verläuft als z. B. bei Großbetrieben der Industrie. Deshalb ist es wichtig, andere Vorteile hervorzuheben.
6	Image/Marke	Der „Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber“ bezieht sich im Handwerksbereich meist auf die unmittelbare Region, in der das Unternehmen ansässig ist. Daher benötigt es keine großangelegten PR-Kampagnen, um ein gutes Image als Arbeitgeber zu kultivieren. Es

		<p>zahlt sich auch auf dem Image-Konto ein, wenn z. B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber Außenstehenden positiv über die Arbeitsbedingungen reden. Das Gleiche gilt aber auch im Umkehrschluss. Denn „Mund-zu-Mund-Propaganda“ ist weiterhin für Betriebe die beste Maßnahme, an Fachkräfte zu gelangen. Im Handwerk geht es dabei oft darum, „innere Werte“ nach außen zu transportieren.</p> <p>Die Arbeitgebermarke umfasst auch den Aspekt der sozialen bzw. der gesellschaftlichen Verantwortung, die ein Unternehmen gegenüber seiner Umwelt wahrnimmt (Unternehmensethik), wie z. B. Sponsoring von regionalen Vereinen oder Aktivitäten in Reparaturinitiativen. Ein solches Engagement wird speziell von den jüngeren Nachwuchskräften als positiv wahrgenommen.</p>
7	Entwicklungsmöglichkeiten, Weiterbildung und Karrierepfade	<p>Bezüglich der individuellen Entwicklungschancen besteht die Erkenntnis, dass es fachliche Spezialisierungen sind, die für viele Gesellinnen und Gesellen eine weitaus attraktivere Alternative darstellen, als die Möglichkeit, im Unternehmen (höhere) Managementaufgaben zu übernehmen. Über alle Befragungen hinweg konnte festgestellt werden, dass sich nahezu alle Auszubildenden und Beschäftigten Perspektiven wünschen – von vielen Beschäftigten werden mangelnde Perspektiven als Grund für einen Jobwechsel angegeben. Daher kann es sinnvoll sein, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frühzeitig über mögliche Perspektiven zu sprechen, z. B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen. Insbesondere leistungstärkere Beschäftigte sollten rechtzeitig auf Perspektiven im Betrieb und auf Weiterbildungsmöglichkeiten – bspw. zur Meisterin bzw. zum Meister oder zur Betriebswirtin bzw. zum Betriebswirt – hingewiesen werden.</p>
8	Region	<p>Die Aspekte „geografische Nähe“ und „gute Erreichbarkeit“ spielen besonders im Handwerksbereich eine Rolle bei der Suche nach einem Arbeitgeber. Bewerberinnen und Bewerber suchen meist in einem Umkreis von maximal 30 Kilometern vom Wohnort nach Arbeitsplatzangeboten. Vor dem Hintergrund der Erreichbarkeit ist eine gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel wichtig für einen Betrieb.</p>
9	Ausstattung	<p>Zeitgemäße, moderne, saubere, funktionierende Maschinen und Arbeitsmittel: die Art der zur Verfügung stehenden Werkzeuge macht einen Arbeitgeber für Auszubildende und Beschäftigte attraktiv. Das gleiche gilt im Umkehrschluss.</p>
10	Sinn	<p>Den Sinn in der eigenen Tätigkeit sehen und hinterfragen, was man tut: Diese Aspekte sind vor allem für junge Generationen wichtig, wenn es um die Erwartungen an den Arbeitgeber geht: Beschäftigte wollen ihr Tun im Unternehmen mit einem Sinn, z. B. in Form eines gesellschaftlichen Nutzens, in Verbindung bringen.</p>

Tabelle 1: Themen der Arbeitgeberattraktivität

Die Ergebnisse der Meta-Analyse hinsichtlich der Erwartungen von Auszubildenden und Beschäftigten an ihren Arbeitnehmer geben einen Einblick, welche Faktoren für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei ihrer Attraktivitätseinschätzung maßgeblich sind. Arbeitgeberattraktivität stellt somit das Ergebnis des Zusammenwirkens vieler Ebenen dar und es existieren zahlreiche Stellschrauben, die Betriebe bedienen können, um als attraktive Arbeitgebende wahrgenommen zu werden.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass im Vergleich zu den Leistungsfaktoren die Arbeitskultur im Allgemeinen einen viel größeren Stellenwert einnimmt – so nehmen die Themen Lohn/Gehalt bzw. monetäre Ansatzpunkte und Zusatzleistungen „nur“ Platz vier in der Rangfolge ein. Die Wahl des Arbeitgebers basiert demnach nicht unbedingt auf Geld, sondern hier entscheiden Empfindungen, Emotionen und Gefühle. Als wichtiger gelten somit die Themen Arbeitsgestaltung und -organisation, Führung und Unternehmenskultur/ Art der Kommunikation sowie Familienfreundlichkeit und bilden somit zentrale Punkte als Maßstab für Arbeitgeberattraktivität. Für das eher kleinbetrieblich strukturierte Handwerk, meist ohne integrierte Personalabteilung, kann daraus eine positive Erkenntnis gezogen werden: Nicht ausschließlich groß angelegte Maßnahmen oder monetäre Anreize steigern die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, auch kleine Anpassungen können bereits eine positive Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit mit sich bringen. Die Meta-Analyse ergab, dass jedes Unternehmen schon mit kleinen Schritten einen Teil zur Optimierung der Arbeitsplatzsituation beitragen kann, ohne viel Aufwand und hohe Kosten.

Doch wie wird die Situation in den Handwerksbetrieben vor Ort eingeschätzt? Welche Aspekte in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität erachten Unternehmerinnen und Unternehmer als besonders wichtig? Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die Einschätzungen der Unternehmerinnen und Unternehmer im Handwerk eruiert. Es gilt herauszufinden, welche Maßnahmen sie zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ihres Betriebs als wichtig erachten und was die Betriebe bereits in der aktiven Umsetzung haben.

2. Rahmendaten zur Befragung

2.1 Zielsetzung und Forschungsfragen

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu halten oder auszubauen müssen sich Handwerksbetriebe mit aktuellen Herausforderungen, wie bspw. dem Fachkräftemangel auseinandersetzen. Die Zielsetzung des itb besteht darin, kleinen und mittelständischen Handwerksbetrieben ein Unterstützungsangebot zu aktuellen Themen und betrieblichen Herausforderungen zu bieten. Für ein kundennahes und marktgerechtes Unterstützungsangebot, welches die sich verändernden Bedarfslagen sowie situativen Gegebenheiten der Betriebe berücksichtigt, ist es unumgänglich, die Einschätzung der Handwerksbetriebe abzufragen.

Bisher fehlen wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse darüber, welche konkreten Merkmale die Arbeitgeberattraktivität im Handwerk positiv beeinflussen und wie mit diesen in der betrieblichen Praxis umgegangen wird. Vor diesem Hintergrund entstand die vorliegende Studie in Zusammenarbeit mit der **Handwerkskammer Münster**. Als Institut des Deutschen Handwerksinstituts kann das itb solche Projekte in sein Forschungs- und Arbeitsprogramm aufnehmen und damit die Organisationen des Handwerks zielgerichtet und entlang ihrer Bedarfe unterstützen. Die vorliegenden Erkenntnisse können von Handwerksorganisationen für eine zielgerichtete Ansprache und Unterstützung durch die Betriebsberatung herangezogen werden.

Dabei wird an Erkenntnisse des DHI-Projekts „Arbeitgeberattraktivität und Handwerk“⁸ angeknüpft. Während sich die Ergebnisse der Studie aus 2020 auf eine Meta-Analyse sowie qualitative Interviews von zwölf ausgewählten Handwerksbetrieben stützt, soll im vorliegenden Vorhaben eine quantitative Befragung weitere Aufschlüsse zur Arbeitgeberattraktivität im Handwerk geben.

Auf Basis des Erkenntnisinteresses wurden folgende **Forschungsfragen** abgeleitet:

1. Welche Attraktivitätsmerkmale werden im Handwerk wahrgenommen?

Hier ist von Interesse, welche Charakteristika Betriebe als relevant hinsichtlich ihrer eigenen Attraktivität als Arbeitgeber (für potenzielle Bewerber/innen und bereits vorhandene Beschäftigte) wahrnehmen und wie Unternehmerinnen und Unternehmer im Handwerk ihre Attraktivität als Arbeitgeber einschätzen.

2. Welche Maßnahmen/Instrumente zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität werden von den Betrieben genutzt?

D. h. es soll herausgefunden werden, in welchen Bereichen die Betriebe bereits aktiv sind oder für die Zukunft planen aktiv zu werden.

3. Bestehen Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften?

Es soll erhoben werden, inwiefern Betriebe Schwierigkeiten haben, Auszubildende und Fachkräfte zu rekrutieren.

4. Bestehen Probleme Mitarbeitende im Betrieb zu halten?

Von Interesse ist, inwiefern die Betriebe Probleme haben, vorhandene Beschäftigte an den Betrieb zu binden, d. h. sich vor Abwanderung und Fluktuation zu schützen.

⁸ Vgl. Cordes, A.; Ruoff, V. 2020.

5. **Besteht ein Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Aktivität des Betriebs hinsichtlich der Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität?**

Es wird untersucht, ob betriebliche Merkmale, wie die Zahl der Beschäftigten Auswirkungen auf die Aktivitäten der Betriebe, ihr Unternehmen attraktiv zu gestalten haben. Dabei soll die Anzahl umgesetzter Maßnahmen über die Betriebsgrößenklassen hinweg verglichen werden.

6. **Existieren Zusammenhänge zwischen der Betriebsgröße und den Schwierigkeiten bei der Rekrutierung bzw. der Mitarbeiterbindung?**

In diesem Zusammenhang wird erhoben, ob die Betriebsgröße mit den Herausforderungen der Rekrutierung von Auszubildenden und Fachkräften und der Mitarbeiterbindung in Verbindung steht.

7. **Hat der Sitz des Unternehmens (Stadt/Land) einen Einfluss auf die Rekrutierung bzw. die Mitarbeiterbindung?**

Es wird erhoben, ob die Problematik, sowohl bei der Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften als auch bei der Bindung vorhandener Auszubildender und Beschäftigter, mit dem Sitz des Unternehmens in Verbindung steht.

8. **Hat der Sitz des Unternehmens (Stadt/Land) einen Einfluss auf Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität?**

Von Interesse ist, inwiefern die regionale Verortung der Unternehmen (Betriebssitz in ländlichen Regionen oder in der Stadt) einen Einfluss auf die eingeschätzten Attraktivitätsmerkmale, die Aktivität in Sachen Arbeitgeberattraktivität sowie der Schwierigkeit bei der Rekrutierung und Mitarbeiterbindung hat.

Die hier formulierten Forschungsfragen werden in Kap. 3 auf Basis der Auswertung der Betriebsbefragung beantwortet.

2.2 Beschreibung der Methode

Um sich dem beschriebenen Themenkomplexen anzunähern, wurde die **quantitative Datenerhebung** als Methode gewählt. Ziel ist es, die Wirklichkeit durch die Abstraktion vom Speziellen zum Allgemeinen abzubilden. Der Informationsgehalt wird durch die Reduktion der Daten und demnach durch die Verallgemeinerung von ähnlichen Beobachtungen erreicht. Hierdurch entsteht intersubjektiv überprüfbares und systematisch erzeugtes Wissen und somit eine breite Daten- und Argumentationsbasis, die im besten Falle auf die Grundgesamtheit übertragen werden kann.⁹

Als Erhebungsinstrument wurde ein Fragebogen konzipiert. Dieser umfasst folgende Teilbereiche:¹⁰

- **Teil 1:** Strukturelle Daten zum Betrieb (Betriebsgröße, Zugehörigkeit Gewerbegruppe, Sitz des Unternehmens)
- **Teil 2:** Attraktivitätsmerkmale der Betriebe und Aktivität bzgl. verschiedener Merkmale
- **Teil 3:** Schwierigkeiten bei der Nachwuchsgewinnung/Rekrutierung im Betrieb
- **Teil 4:** Probleme bei der Mitarbeiterbindung im Betrieb

Der Fragebogen wurde **standardisiert**, um eine Quantifizierbarkeit und direkte Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erreichen. Im Fragebogen wurden vorrangig geschlossene Fragen verwendet. Darüber hinaus wurden an einigen Stellen offene Fragestellungen einbezogen. Diese wurden insbesondere für den Zweck gewählt, den Befragten ausreichend Raum zu bieten, eigene als wichtig angesehene Aspekte einzubringen und um eine aus deren Sichtweise differenzierte Einschätzung und Bewertung gewährleisten zu können.¹¹ Der Fragebogen wurde anhand des Umfragetools Lime Survey¹² erstellt und stand den Betrieben als **Online-Fragebogen** zur Verfügung (siehe Anhang).

Der Link zum **Online-Fragebogen** wurde mit einem Anschreiben per E-Mail an Unternehmer/innen des Handwerks geschickt und war zwischen dem 15.06.2021 und dem 31.07.2021 zugänglich. Zum kompletten Ausfüllen des Fragebogens wurden ca. 5 Minuten veranschlagt. Mit einem Erinnerungsschreiben zur Mitte der sechswöchigen Befragungsphase wurden die Betriebe erneut auf die Untersuchung aufmerksam gemacht, um die Rücklaufquote zu optimieren.

Der Fragebogen wurde insgesamt **453-mal ausgefüllt**. Der Aufruf zur Befragung wurde auf verschiedenen Öffentlichkeitsarbeits- sowie Pressekanälen verbreitet, so dem deutschen Handwerksblatt, den Newslettern einiger Handwerkskammern sowie Verbänden, dem Newsletter des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks sowie dem des Deutschen Handwerksinstituts, dem Bundesverband der Handwerksjunioren oder auch dem Newsletter des RKW Kompetenzzentrums. Dabei ist unbekannt, wie viele Handwerksbetriebe den Aufruf zur Befragung tatsächlich erhalten haben. Daher kann die Responsequote nicht festgestellt werden.

Die Auswertung der erhobenen Daten stützt sich aus Gründen der Einfachheit und der Komplexitätsreduktion hauptsächlich auf **deskriptive Ergebnisse** in Form von Häufigkeitsauszählungen.

⁹ Vgl. Atteslander, P. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin.

¹⁰ Der Fragebogen befindet sich im Anhang.

¹¹ Vgl. Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2018): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. Aufl., De Gruyter Oldenbourg, Berlin.

¹² www.limesurvey.org/de

Die dabei erhobenen Daten wurden aufbereitet und hinsichtlich der formulierten theoretischen Annahmen ausgewertet. Hierbei ergeben sich aus der Beschreibung der Datenbasis mit Angaben von **Häufigkeitsverteilungen** (Deskription) bereits erste Vermutungen über Richtungszusammenhänge.

Als **Restriktion dieser Befragung** muss erwähnt werden, dass es sich bei der Stichprobe nur um einen Ausschnitt des Handwerks handelt. Die Stichprobenziehung erfolgte ausschließlich nach den Kriterien der Erreichbarkeit der Betriebe (durch E-Mails, Aufrufe von Zeitungen, Newslettern und über soziale Medien) sowie ihrer grundsätzlichen Offenheit für das Thema „Arbeitgeberattraktivität“ und der damit verbundenen Bereitschaft, hierzu Auskünfte zu geben. Aufgrund dieser Merkmale kann es sich bei den an der Befragung beteiligten Betriebe um eine positive Selektion der Stichprobe handeln. Daher können die Ergebnisse somit nicht auf das Handwerk in seiner Gesamtheit generalisiert werden. Jedoch können die Ergebnisse trotzdem einige Ansatzpunkte für das Handwerk als Ganzes liefern.

3. Ergebnisdarstellung und Auswertung der Betriebsbefragung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Betriebsbefragung anhand der in Kap. 2.1 formulierten Forschungsfragen dargestellt.

3.1 Strukturelle Daten der befragten Betriebe

Zunächst wurden für eine bessere Einschätzung der Daten die strukturellen Gegebenheiten der Betriebe erhoben.

Bei der Betrachtung der Betriebsgröße zeigt Abb. 2, dass die befragten Betriebe in über der Hälfte der Fälle nicht mehr als 15 Mitarbeitende aufweisen. Drei Viertel der Betriebe haben 40 oder weniger Beschäftigte. Dabei sind es nur knapp über 13 Prozent der befragten Betriebe mit mehr als 60 Beschäftigten. In den folgenden Ergebnisdarstellungen wird auch untersucht, inwiefern die Betriebsgröße Unterschiede hinsichtlich der Rekrutierung von Fachkräften, der Mitarbeiterbindung sowie den Maßnahmen der Arbeitgeberattraktivität bedingt.

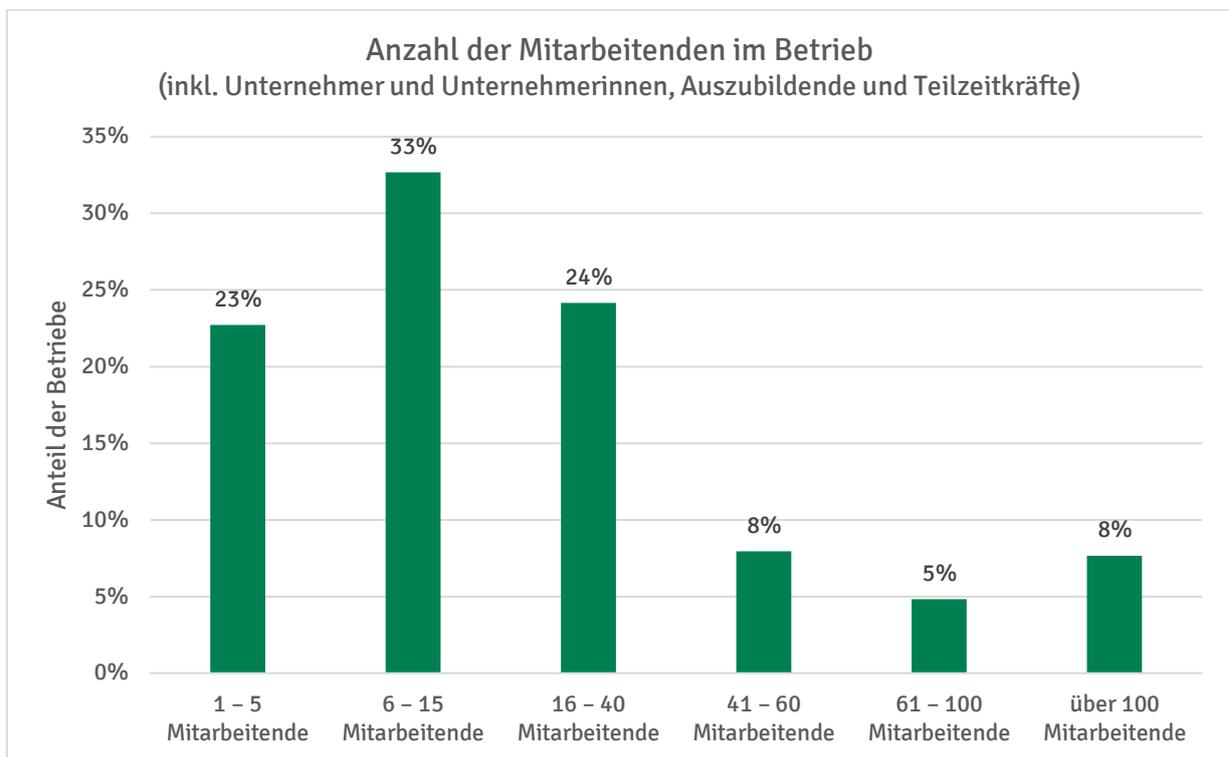


Abbildung 2: Betriebsgrößen der befragten Betriebe; n=352

Blickt man auf die geografische Verteilung der Betriebe im Sinne eines vorwiegend städtischen oder ländlichen Betriebsitzes, so ist die Verteilung nahezu ausgeglichen. Wobei die eher städtischen Betriebe knapp in der Mehrzahl sind, siehe Abb. 3. Auch zu diesem Aspekt werden in der folgenden Ergebnisdarstellung die Auswirkungen der geografischen Verteilung auf die Unterschiede hinsichtlich Fachkräfte-Rekrutierung, Mitarbeiterbindung oder Maßnahmen der Arbeitgeberattraktivität betrachtet.

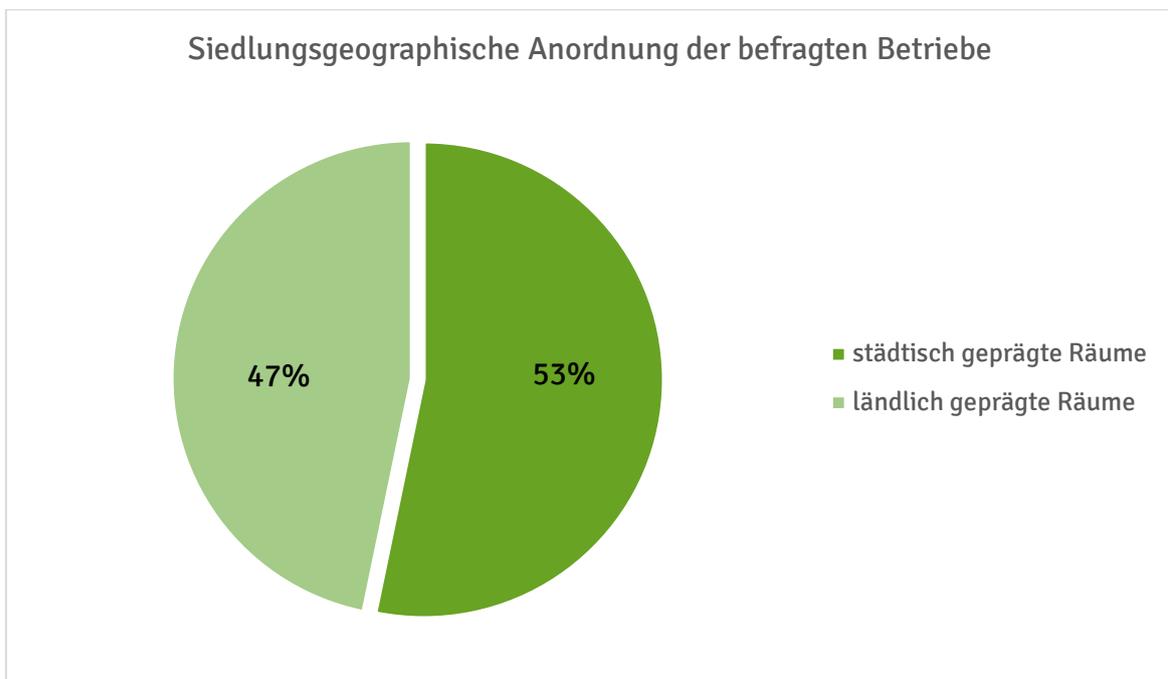


Abbildung 3: Unternehmenssitz der befragten Betriebe; n=325

Neben der Betriebsgröße und der geografischen Verortung der Betriebe ist auch die Zugehörigkeit zu den Gewerkegruppen des Handwerks von Interesse. Im Rahmen der Befragung fokussiert sich die gewerkespezifische Selbstzuordnung der Betriebe hauptsächlich auf dem Bauhauptgewerbe (64,5 Prozent). Jedoch ergaben die Antworten aus dem offenen Textfeld „Welchen Beruf üben Sie derzeit aus?“ eine teilweise andere Einordnung als das Bauhauptgewerbe. Demnach ordneten sich auch Betriebe dem Bauhauptgewerbe ein, die eigentlich anderen Gewerken (z. B. Ausbau) zugehörig sind. Damit ist anzunehmen, dass tatsächlich weniger als 64,5 Prozent dem Bauhauptgewerbe angehören. Aufgrund der wenig verlässlichen Anteile sowie wegen der starken Konzentration der Angaben auf dem Bauhauptgewerbe liegt für eine gewerkespezifische Auswertung nicht die erforderliche Stichprobengröße vor.

3.2 Welche Attraktivitätsmerkmale werden im Handwerk wahrgenommen?

Bei der Beantwortung der Frage „Was macht Ihren Betrieb für Bewerber/innen und Beschäftigte besonders attraktiv?“ kam eine Bandbreite an Faktoren zusammen, die für die befragten Unternehmerinnen und Unternehmer einen attraktiven Betrieb ausmachen. Im Folgenden sind die Themen in eine Rangfolge auf Basis der Anzahl der Nennungen gelistet (Tabelle 2).

Rangplatz	Merkmal der Attraktivität ¹³	Thema (siehe Kap. 1.2)
1	Offene vertrauenswürdige Zusammenarbeit	Unternehmenskultur
2	Wertschätzende Führung und Kommunikation mit Beschäftigten	Führung
3	Gute Stimmung im Team, gemeinsame Aktivitäten z.B. Betriebsausflüge	Unternehmenskultur
4	Positives Image des Unternehmens, hoher Bekanntheitsgrad in der Region	Image, Marke
5	Mitarbeitergespräche, z.B. regelmäßige Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit	Führung
6	Fahrtkostenzuschüsse, Tankgutscheine, Privatnutzung Firmenfahrzeug	Monetäre Anreize
7	Flexible Arbeitszeiten, z.B. Arbeitszeitkonten, Gleitzeit	Familienfreundlichkeit
8	(Anteils-)Finanzierung von Weiterbildungsleistungen, Anbieten von Weiterbildungen	Laufbahngestaltung
9	Betriebliche Zusatzversicherungen, betriebliche Altersvorsorge, z.B. Unfall-, Krankenhauszusatzversicherung, Krankentagegeld	Monetäre Anreize

¹³ Die Tabelle beinhaltet die Bezeichnungen der Merkmale, wie sie auch in den Fragebögen zur Datenerhebung Anwendung fanden. In den folgenden Diagrammen wird jedoch auf eine Kurzform zurückgegriffen, um eine übersichtliche Ergebnisdarstellung gewährleisten zu können.

10	Übertarifliche Entlohnung, Gewinnbeteiligung, Zusatzzahlungen	Monetäre Anreize
11	Schutz vor Gefährdungen/Belastungen, die über die Mindestanforderungen der gesetzl. Bestimmungen von Arbeits- und Unfallschutz hinausgehen, ergonomischer Arbeitsplatz	Arbeitsgestaltung
12	Aufzeigen von Perspektiven für die berufliche Laufbahn, z.B. Fachlaufbahn, Aufstiegsmöglichkeiten	Laufbahngestaltung
13	Wahrnehmung sozialer bzw. ökologischer Verantwortung, z.B. Vereinsengagement, ressourcenschonendes Arbeiten	Image, Marke
14	Gute Infrastruktur vor Ort, z.B. Schulen, Kitas	Region
15	Gute ÖPNV-Anbindung	Region
16	Angebote der Gesundheitsförderung z.B. Sportangebote wie bewegte Pause oder gesunde Ernährung durch Kantine/Obstkorb	Arbeitsgestaltung
17	Flexibler Arbeitsort, z.B. Homeoffice, wo möglich	Familienfreundlichkeit
18	Finanzielle Unterstützung bei der Gesundheitsförderung, z.B. Mitgliedschaft in Fitnessstudios, Entspannungskurse, Beratungsangebote	Monetäre Anreize

Tabelle 2: Rangliste der Attraktivitätsmerkmale aus Sicht der befragten Betriebe

Hier wird ersichtlich, dass die Betriebe die Attraktivität als Arbeitgeber an den eher „weichen“ Faktoren wie Kommunikation, Unternehmenskultur und Führung festmachen. Diese Rangordnung ändert sich auch nicht, blickt man auf die Betriebsgrößenklassen oder die Region. Erst ab Platz 6 folgen monetäre Aspekte, wie Fahrtkostenzuschüsse oder Faktoren der Arbeitszeitgestaltung, wie flexible Arbeitszeiten. Dem Thema „Aufzeigen von Perspektiven für die berufliche Laufbahn, z.B. Fachlaufbahn, Aufstiegsmöglichkeiten“ kommt mit Platz 12 ein niedriger Ranglistenplatz zu. Der Schutz vor Gefährdungen/Belastungen findet sich mit Platz 11 ebenfalls weit hinten in der Rangfolge. Bei den Befragten wurden Instrumente wie der flexible Arbeitsort und die finanzielle Unterstützung hinsichtlich gesundheitsförderlicher Maßnahmen eher weniger häufig genannt. Insgesamt wird der Aspekt der Gesundheitsförderung mit den Rängen 16 und 18 von den Befragten eher weniger genannt.

3.3 Welche Maßnahmen/Instrumente der Arbeitgeberattraktivität werden von den Betrieben genutzt?

Die Aktivität der befragten Betriebe in Sachen Arbeitgeberattraktivität wird hier gemessen anhand der Anzahl umgesetzter Maßnahmen. Die Betrachtung der Streuung der Nutzung von Maßnahmen wird in Abbildung 4 gezeigt.

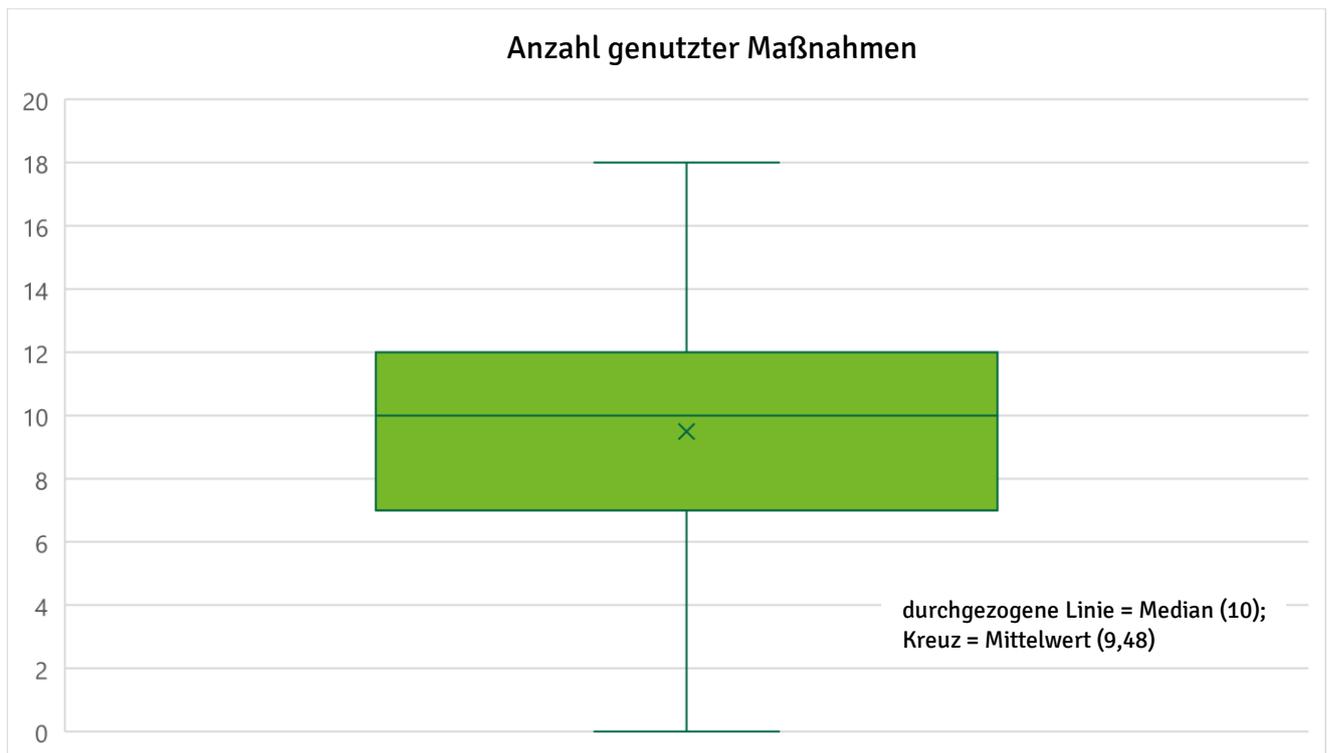


Abbildung 4: Anzahl der genutzten Maßnahmen der Arbeitgeberattraktivität; n=281

Die Betriebe nutzen zahlreiche Maßnahmen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Im Mittel kommen ca. 9,5 verschiedene Maßnahmen pro Betrieb zum Einsatz, wobei die meisten Betriebe 7-12 der aufgelisteten Maßnahmen nutzen. Die große Anzahl genutzter Instrumente könnte daran liegen, dass es sich um einige kleinteilige, niederschwellige Maßnahmen handelt, die sich einfach umsetzen und gut in den betrieblichen Alltag integrieren lassen. Jedoch ist die Streuung sehr breit: manche Betriebe nutzen keine Maßnahme, andere nutzen 18 verschiedene Maßnahmen.

Was macht Ihren Betrieb für Bewerber/innen und Beschäftigte besonders attraktiv?
D. h., in welchen Bereichen sind Sie bereits aktiv oder wollen aktiv werden?

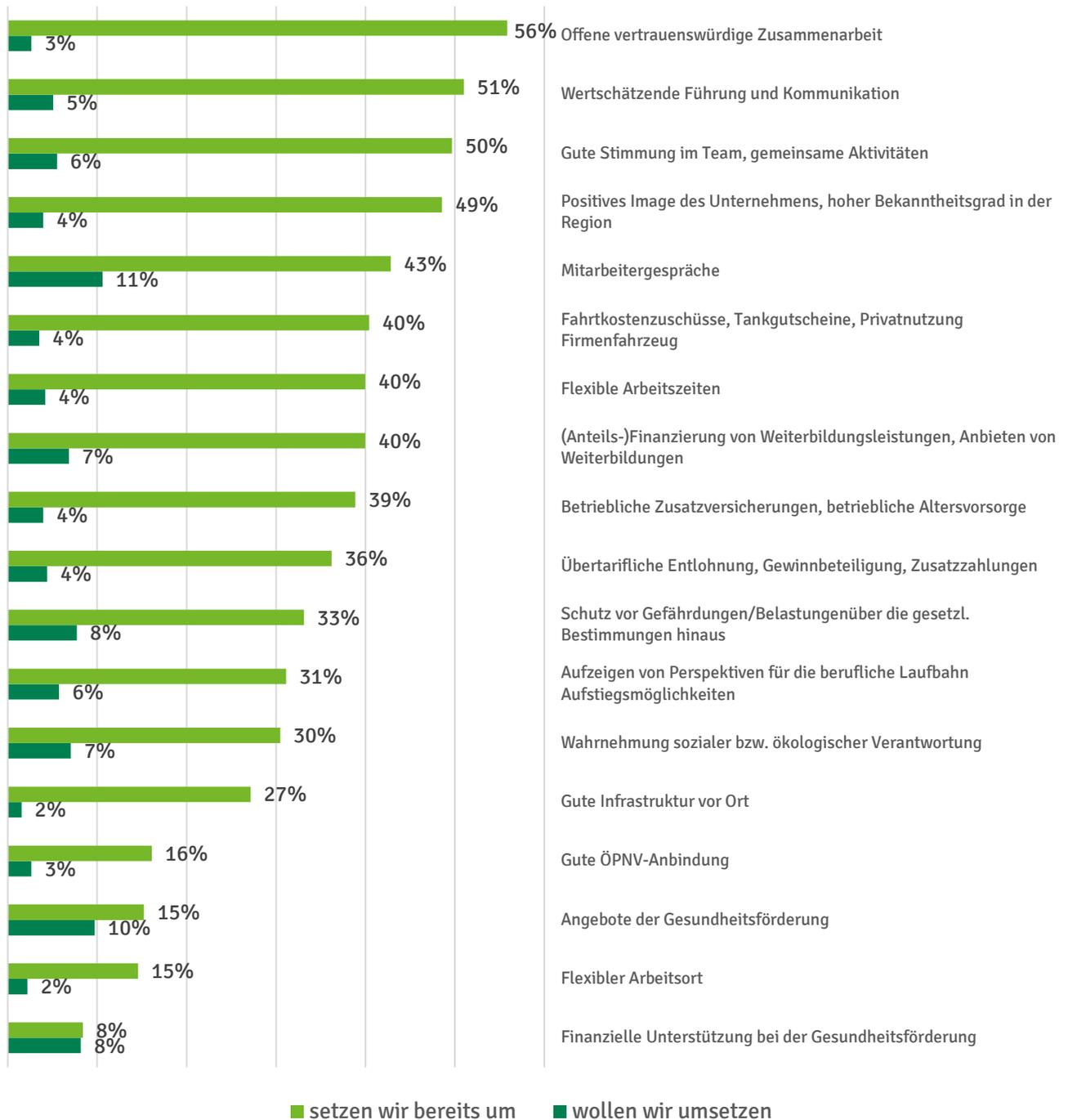


Abbildung 5: Bereits umgesetzte und geplante Maßnahmen der Arbeitgeberattraktivität

Die Betriebe setzen zahlreiche unterschiedliche Maßnahmen um, siehe Abb. 5. Dies unterstreicht den Handlungsdruck für diejenigen Betriebe, die in diesem Bereich noch nicht aktiv sind.

Ein großer Anteil der Betriebe setzt auf Maßnahmen, die speziell die **Unternehmenskultur** betreffen. So pflegen 56% der befragten Betriebe eine offene vertrauenswürdige Zusammenarbeit und die Hälfte der befragten Betriebe setzt auf eine gute Stimmung im Team, die bspw. durch Betriebsausflüge gestärkt werden kann (50%). Damit setzen die Unternehmer und Unternehmerinnen genau auf die Instrumente, die auch seitens der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als Erwartung angestellt werden (siehe Kap. 1.2). Ungefähr die Hälfte der Betriebe ist in den Bereichen allerdings nicht gezielt aktiv und auch nur wenige planen in Zukunft aktiv zu werden. Angesichts der Tatsache, dass diese Aspekte eine große Wirkung auf die Attraktivität von Unternehmen haben können und Maßnahmen in diesem Bereich mit wenig Aufwand sowie Kosten verbunden sind, besteht an dieser Stelle noch viel Potenzial. Hier kann die Betriebsberatung gezielt ansetzen und sensibilisieren.

Des Weiteren achten 51% der befragten Betriebe auf eine **wertschätzende Führung und Kommunikation**. Auch hier planen nur 5% derjenigen, die bisher noch keine Maßnahmen in diesem Bereich ergreifen, zukünftig aktiv zu werden. Außerdem ist festzustellen, dass offensichtlich nicht alle Betriebe, die auf den Aspekt der Kommunikation als Attraktivitätsmerkmal setzen, dies im Rahmen von Mitarbeitergesprächen in der Praxis umsetzen. Denn im Vergleich führen nur 43% der befragten Betriebe Mitarbeitergespräche durch. Allerdings planen weitere 11% dies in Zukunft zu tun.

Fast die Hälfte der Betriebe nimmt zudem wahr, wie wichtig ein positives **Image** und ein hoher Bekanntheitsgrad in der Region ist (49%). Es setzen 30% der befragten Betriebe darauf ihr Image durch Maßnahmen im Rahmen sozialer und ökologischer Verantwortung, wie z.B. dem Vereinsengagement zu steigern. Weitere 7% möchten diese Möglichkeit in Zukunft ergreifen. Daraus lässt sich die Vermutung ableiten, dass das soziale und ökologische Engagement im Handwerk hoch ist.

Die Befragung zeigt, dass die **monetären Anreize** im Vergleich zu Maßnahmen, die die Unternehmenskultur und Personalführung betreffen eher weniger genannt werden. So setzen rund 40% der befragten Betriebe auf finanzielle Anreize in Form von Fahrtkostenzuschüssen, Tankgutscheinen und der Möglichkeit der Privatnutzung von Firmenfahrzeugen. 39% bieten ihren Mitarbeitenden betriebliche Zusatzversicherungen oder eine betriebliche Altersvorsorge. Maßnahmen, wie die übertarifliche Entlohnung, Gewinnbeteiligung oder Zusatzzahlungen ergreifen 36%. Weniger als 5% der befragten Betriebe planen in Zukunft die monetären Anreize zu erhöhen.

Zur Stärkung der **Familienfreundlichkeit** bzw. der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf bieten 40% der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit, flexible Arbeitszeiten in Anspruch zu nehmen. Unter den Betrieben, die in diesem Bereich noch nicht aktiv sind, planen 4% zukünftig die Flexibilisierung der Arbeitszeit voranzutreiben. Bezüglich des Arbeitsorts bieten 15% der befragten Betriebe ihren Mitarbeitenden Möglichkeiten, wie z.B. Homeoffice. Hier ist allerdings zu beachten, dass sich die Möglichkeiten zum Teil aufgrund der Branchen und Tätigkeiten in Grenzen halten. Trotzdem besteht hier Potenzial für die Zukunft.¹⁴

¹⁴ Die Praxisbroschüre „Arbeitgeberattraktivität & Handwerk“ zeigt konkrete Umsetzungsbeispiele auf. Vgl.: Cordes, A.; Ruoff, V. (2020): Arbeitgeberattraktivität & Handwerk: Instrumente, Strategien und Prozesse. Eine Praxisbroschüre aus dem Handwerk für das Handwerk. Karlsruhe und Münster.

Weiterhin bieten einige Betriebe ihren Mitarbeitenden **Karrierperspektiven** bzw. fördern die individuellen Entwicklungschancen ihrer Mitarbeitenden. 40% bieten Weiterbildungen an oder bieten Unterstützung im Rahmen der Finanzierung von Weiterbildungsleistungen. Ein Drittel der befragten Betriebe (31%) zeigt den Mitarbeitenden konkrete Laufbahnperspektiven auf. Rund 7 bzw. 6% der Betriebe planen in diesem Bereich zukünftig aktiv zu werden. Da individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven gerade für junge Menschen eine wichtige Rolle spielen (siehe Kap. 1.2), besteht an dieser Stelle noch viel Potenzial hinsichtlich der Implementierung von Maßnahmen in die Betriebe.

Die Betriebe sind zu einem Drittel darum bemüht, dass sie durch die **Arbeitsplatzgestaltung** den Schutz vor Gefährdungen über die gesetzlichen Anforderungen hinaus ermöglichen (33%). 8% der Betriebe wollen diesbezüglich zukünftig Maßnahmen umsetzen – demnach bestehen zumindest bei diesen Betrieben bisher ungenutzte Möglichkeiten.

Rund 15% der Betriebe bieten ihren Mitarbeitenden Angebote der Gesundheitsförderung. Zudem bieten 8% finanzielle Unterstützung im Rahmen der Gesundheitsförderung an. Aufgrund der Tatsache, dass der Arbeitsplatzgestaltung eine hohe Wichtigkeit beigemessen wird, besteht bezüglich der Angebote zur Gesundheitsförderung Verbesserungspotenzial. Gerade bei Berufen, bei denen die körperliche Belastung hoch ist, sollten gesundheitsfördernde Maßnahmen nicht unterschätzt werden. Vor allem vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gilt es, Mitarbeitende so lange wie möglich im Betrieb zu halten und physischen, aber auch psychischen Beschwerden, die aufgrund der Arbeitsbelastung entstehen, entgegenzuwirken. Immerhin planen rund 10% der befragten Betriebe zukünftig Maßnahmen anzubieten und 8% der Betriebe planen in Zukunft durch finanzielle Unterstützungsangebote die Gesundheitsförderung zu stärken.

In Zusammenhang mit der **Region**, in der die Betriebe angesiedelt sind, legen 27% der Betriebe Wert auf eine gute Infrastruktur vor Ort (z.B. Vorhandensein von Schulen und Kitas) und 16% auf eine gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel. Es ist zu vermuten, dass der Anteil der Betriebe, die tatsächlich über eine gute Infrastruktur vor Ort sowie eine gute Verkehrsanbindung verfügen, höher ist als der Anteil der hier angegebenen aktiven Betriebe. Das zeigt, dass eine Bewusstseinschaffung auch für solche Maßnahmen und deren Relevanz vonstatten gehen muss. Denn nur Betriebe, die sich ihrer guten Infrastruktur bewusst sind, können diesen Aspekt gezielt für ihr Marketing im Rahmen der Rekrutierung von Fachkräften nutzen. Damit ist auch hier noch weiteres Potenzial vorhanden. Gerade vor dem Hintergrund der Tatsache, dass Fachkräfte im Handwerks-Bereich ihren Arbeitgeber bevorzugt in Wohnortnähe suchen.¹⁵

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Anteil aktiver Betriebe 56% nicht übersteigt, daher zeigt sich hier noch weiteres Potenzial, Maßnahmen der Arbeitgeberattraktivität umzusetzen. Mit Blick auf die Anteile der Angaben „wollen wir umsetzen“ fällt auf, dass diese recht gering ausfallen und eine Mehrheit der befragten Betriebe derzeit keine Absichten verfolgen, mit der Umsetzung weiterer Maßnahmen aktiv zu werden. Dies deutet auf die Wichtigkeit einer Sensibilisierung niederschwelliger und wirksamer Wege hin, die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Darüber hinaus nennen die Betriebe weitere Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität, die sich ihrer Meinung nach nicht in der Abfrage des Fragebogens (siehe Abbildung 5) wiederfinden. In Abbildung 6 wurden diese Nennungen in die Kategorien der Rangliste (Tabelle 2) eingefügt und können diese ergänzen.

¹⁵ Diese Erkenntnis zeigen die Ergebnisse der u-form Ausbildungsstudie 2021 „AZUBI-RECRUITING TRENDS 2021“.

<p>Karrierperspektiven, Förderung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „2 AZUBI-Mentoren, das sind junge Gesellen, die die derzeitigen AZUBIs betreuen“ ▪ „Wir führen AZUBI-Projekte durch, die die AZUBIs in Eigenregie übernehmen. Wir sind für eine prima Ausbildungsqualität zertifiziert durch die HWK Hannover“ ▪ „individuelle Bedürfnisanalyse der Mitarbeiter“ 	<p>Unternehmenskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Die besten Werkzeuge und Maschinen“ Mehrfachnennung: 2 ▪ „Werkstatt darf für private Projekte genutzt werden“ ▪ „Informationen und Anweisungen so weit möglich schriftlich und in jeweiliger Landessprache“ ▪ „Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ ▪ „Einbindung der Lebenspartner und der Kinder in diverse Ausflüge und Unternehmungen“
<p>Gesundheit und Arbeitssicherheit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Präventionsveranstaltung Rücken bei Auszubildenden“ ▪ „Kantine, Obstplatte, Süßigkeitenschrank“ Mehrfachnennung: 2 ▪ „Fahrsicherheitstrainings“ ▪ „Physiotherapeut im Betrieb“ 	<p>Familienfreundlichkeit, Vereinbarkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „feste freie Tage für Familien mit pflegebedürftigen Angehörigen“
<p>Arbeitgebermarke</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Internet“ /“soziale Medien“ Mehrfachnennung: 3 ▪ „Face to Face Werbung“ ▪ „Werbefilm im Internet und Kino“ 	<p>Sonstiges</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Fahrradleasing“ Mehrfachnennung: 9 ▪ „Wäscheservice“ Mehrfachnennung: 3 ▪ „Arbeitskleidung wird vom Betrieb gestellt und gereinigt, nach Bedarf genäht und ausgetauscht“

Abbildung 6: weitere von den befragten Betrieben genutzte Instrumente der Arbeitgeberattraktivität - O-Töne

3.4 Bestehen Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften?

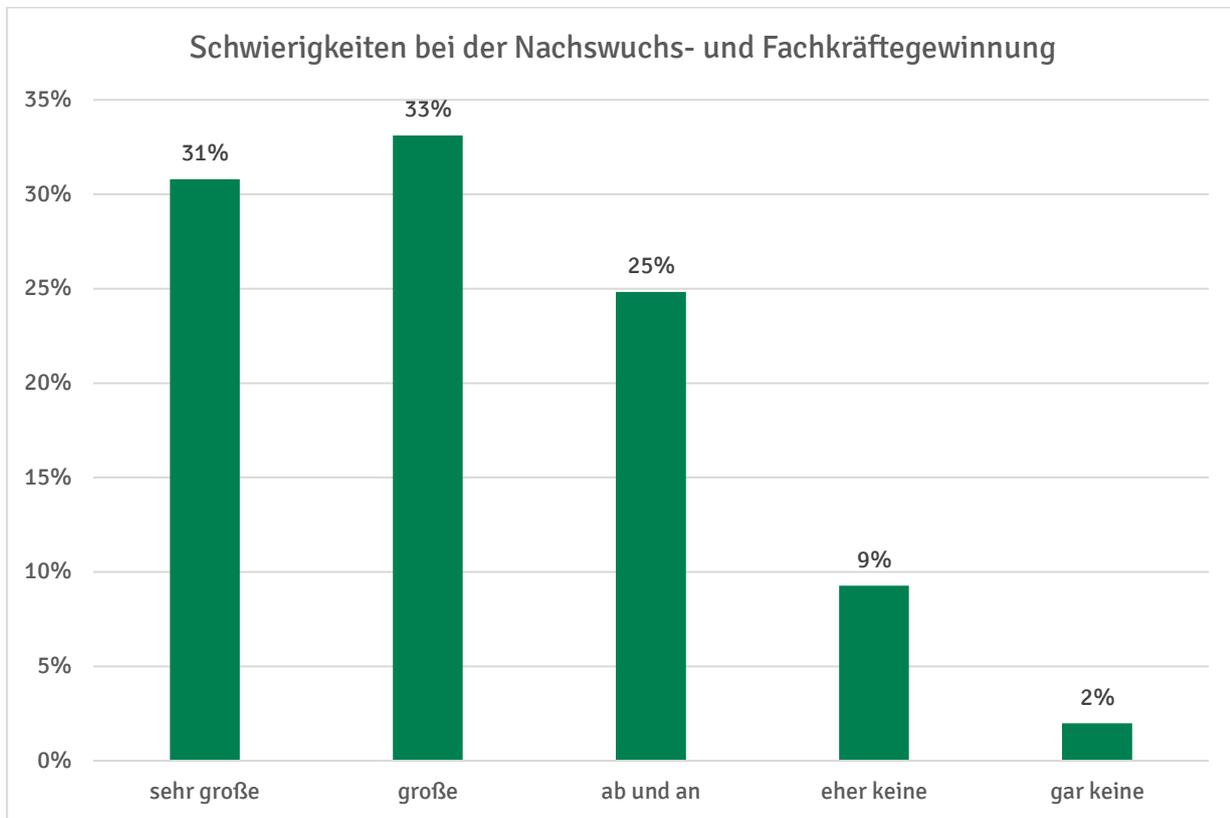


Abbildung 7: Schwierigkeiten bei der Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung; n=302

Fast zwei Drittel der befragten Betriebe geben an, „große“ (33%) und „sehr große“ (31%) Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Fachkräften zu haben. Etwas mehr als 11% der Betriebe haben „eher keine“ (9%) und „gar keine“ (2%) Probleme in diesem Bereich.

Die Tatsache, dass insgesamt fast zwei Drittel der Befragten „große“ bis „sehr große“ Schwierigkeiten bei der Rekrutierung zurückmelden, deutet auf einen hohen Handlungsdruck hin. Aufgrund der bereits bestehenden Schwierigkeiten Nachwuchskräfte zu finden, sollte die Sensibilisierung für das Thema Arbeitgeberattraktivität und die Wichtigkeit der Stärkung der eigenen Betriebsmarke verstärkt Einzug in die Betriebsberatung finden.

3.5 Bestehen Probleme Mitarbeitende im Betrieb zu halten?

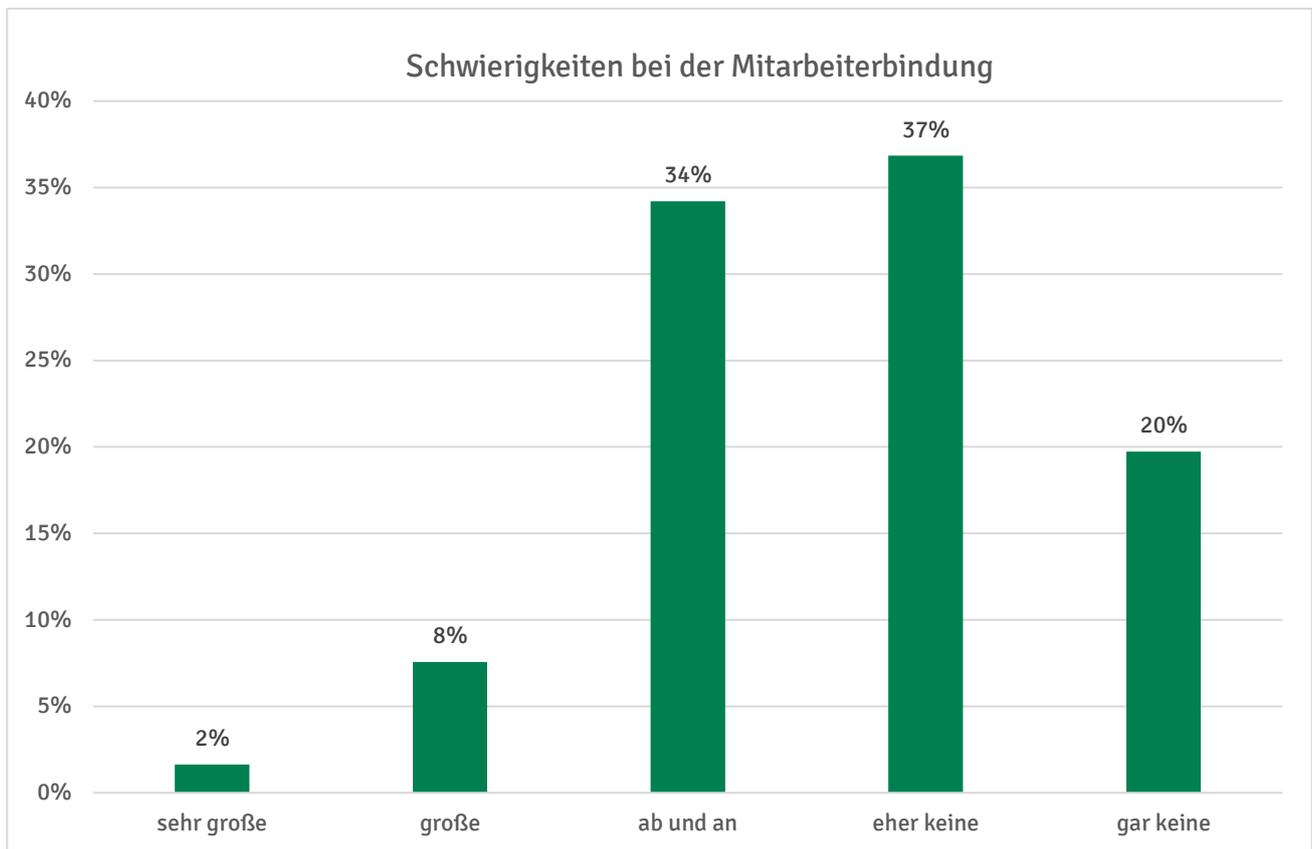


Abbildung 8: Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterbindung; n=304

Über die Hälfte der befragten Betriebe geben an, „eher keine“ (37%) und „gar keine“ (20%) Schwierigkeiten bei der Bindung von Beschäftigten an den Betrieb zu haben. Das lässt darauf schließen, dass sich die meisten Beschäftigten in ihren Betrieben wohl fühlen und den Betrieben lange Zeit erhalten bleiben. Die Fluktuation ist demnach bei Handwerksbetrieben eher als gering einzuschätzen.

Ca. 10% der Befragten kreuzen an, dass sie „große“ (8%) und „sehr große“ (2%) Schwierigkeiten dabei haben ihre Mitarbeitenden im Unternehmen zu halten. Bei ihnen herrscht Handlungsbedarf. Die Gründe müssen analysiert werden. Ein möglicher Ansatzpunkt wäre hier das Hinterfragen der betrieblichen Strukturen und das Einführen von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

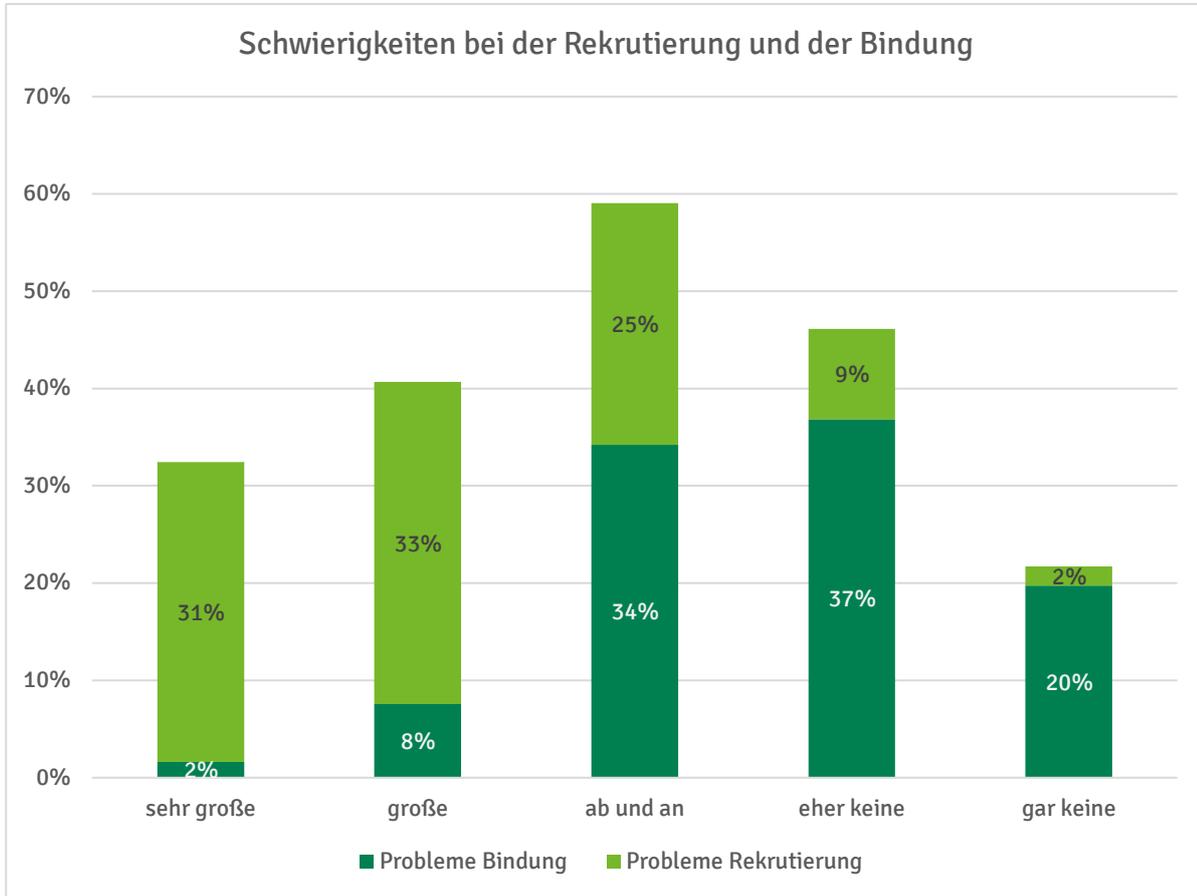


Abbildung 9: Gegenüberstellung der Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften und der Mitarbeiterbindung, n=304

Die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und der Bindung stehen in einem umgekehrten Verhältnis.

Nach diesen Ergebnissen ist die Mitarbeiterbindung für die Betriebe mit weniger Schwierigkeiten behaftet als die Rekrutierung von Fachkräften.

Die Betriebe scheinen bereits vorhandene Beschäftigte im Betrieb weitestgehend halten zu können.

3.6 Besteht ein Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Aktivität des Betriebs hinsichtlich der Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität?

Betriebsgröße	Durchschnittliche Anzahl genutzter Maßnahmen pro Betrieb
1 – 5 Beschäftigte	7,01
6 – 15 Beschäftigte	6,98
16 – 40 Beschäftigte	7,05
41 – 60 Beschäftigte	7,29
61 – 100 Beschäftigte	10,59
über 100 Beschäftigte	8,85

Tabelle 3: Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Anzahl umgesetzter Maßnahmen

Tabelle 3 stellt die Größe der an der Befragung beteiligten Betriebe in einen Zusammenhang zur genannten Anzahl der genutzten Maßnahmen im Bereich der Arbeitgeberattraktivität. Aus den Rückmeldungen zu Frage 4 („Was macht Ihren Betrieb für Bewerber/innen und Beschäftigte besonders attraktiv?“) des Fragebogens wurden Durchschnittswerte gebildet und diese mit der Betriebsgröße korreliert.

Dabei zeigt sich, dass auch kleine Betriebe sehr aktiv sind und die vielfältigen Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität nutzen. So setzen Betriebe mit 1 bis 60 Beschäftigten im Schnitt ca. 7 Maßnahmen um. Die durchschnittliche Anzahl der eingesetzten Maßnahmen in den Betrieben zeigt in dieser Betriebsgrößenkategorie keine wesentlichen Unterschiede. Erst ab einer Betriebsgröße von über 61 Mitarbeitenden kann von einer signifikanten Erhöhung der Anzahl der umgesetzten Maßnahmen gesprochen werden. Es kann allerdings nicht davon ausgegangen werden, dass mit der Steigerung der Anzahl der Beschäftigten automatisch die Anzahl der genutzten Maßnahmen im Betrieb steigt. Das zeigt sich dadurch, dass die befragten Betriebe mit über 100 Beschäftigten durchschnittlich um die neun Maßnahmen umsetzen, was im Vergleich zu 61 – 100 Beschäftigten und elf Maßnahmen eine geringere Anzahl darstellt.

3.7 Existieren Zusammenhänge zwischen der Betriebsgröße und den Schwierigkeiten bei der Rekrutierung bzw. der Mitarbeiterbindung?

Betriebsgröße	Schwierigkeiten bei der Rekrutierung					
	gar keine	eher keine	ab und an	große	sehr große	k.A.
1 – 5 Beschäftigte	4%	5%	10%	24%	36%	21%
6 – 15 Beschäftigte	1%	10%	17%	32%	27%	13%
16 – 40 Beschäftigte	2%	8%	27%	28%	22%	12%
41 – 60 Beschäftigte	0%	4%	14%	29%	32%	21%
61 – 100 Beschäftigte	0%	12%	35%	35%	12%	6%
über 100 Beschäftigte	0%	11%	52%	22%	11%	4%

Tabelle 4: Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und Schwierigkeiten bei der Rekrutierung; n=302

Tabelle 4 stellt die Größe der an der Befragung beteiligten Betriebe in Zusammenhang mit der Angabe zu der Fragestellung, nach den Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Nachwuchs-/Fachkräften.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass vor allem kleine Betriebe große bis sehr große Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften haben. Über 50% der Betriebe mit bis zu 60 Beschäftigten verweisen auf diese Probleme.

Es zeigt sich, dass die Angaben zu Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneter Fachkräfte mit der Größe des Betriebs abnehmen. In Kapitel 3.6 konnte zudem in Erfahrung gebracht werden, dass größere Betriebe nicht zwingend eine größere Anzahl an Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität umsetzen. Der Unterschied der Anzahl bezog sich lediglich auf zwei bis drei Maßnahmen, die Betriebe mit über 60 Beschäftigten mehr umsetzen als kleinere Betriebe, die im Schnitt sieben Maßnahmen umsetzen. Die Befragung lässt allerdings keine Rückschlüsse darauf zu, welche konkreten Maßnahmen das sind. So wäre es interessant zu erfahren, ob Betriebe mit mehr Beschäftigten auf die richtigen Maßnahmen setzen, die ggf. höhere finanzielle Mittel erfordern. Somit würde ein Zusammenhang zwischen der Art der Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität der Betriebe mit über 60 Beschäftigten und den vergleichsweise geringen Problemen bei der Rekrutierung, bestehen.

Das Resultat könnte jedoch auch schlichtweg auf den höheren Bekanntheitsgrad von größeren Betrieben zurückzuführen sein.

In Zeiten des allgemein bekannten Fachkräftemangels ist wenig überraschend, dass nur eine sehr geringe Anzahl an Betrieben angeben kann, eher keine bis gar keine Schwierigkeiten bei der Rekrutierung zu haben.

Betriebsgröße	Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterbindung					
	gar keine	eher keine	ab und an	große	sehr große	k.A.
1 – 5 Beschäftigte	24%	30%	18%	8%	4%	18%
6 – 15 Beschäftigte	16%	30%	35%	6%	0%	13%
16 – 40 Beschäftigte	21%	36%	24%	6%	1%	12%
41 – 60 Beschäftigte	0%	21%	46%	11%	0%	21%
61 – 100 Beschäftigte	6%	35%	35%	12%	0%	12%
über 100 Beschäftigte	15%	37%	41%	0%	4%	4%

Tabelle 5: Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterbindung; n=352

In Tabelle 5 wird der Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße der befragten Betriebe und den Angaben zu Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterbindung dargestellt.

Die Betriebe mit 1-5 Beschäftigten haben mit über 50% den größten Anteil bei der Nennung von „gar keine“ bzw. „eher keine“ Probleme bei der Mitarbeiterbindung.

Die größten Anteile über die Betriebsgrößenklassen hinweg verteilen sich auf die Angaben „eher keine“ und „ab und an“.

„Große“ und „sehr große“ Probleme bei der Bindung von Mitarbeitenden werden von den Betrieben im Rahmen der Befragung kaum angekreuzt. Das zeigt, dass die großen Schwierigkeiten der Betriebe in der Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften bestehen (siehe Kap. 3.4). Mitarbeitende sind in kleinen und mittelständischen Betrieben in der Regel eng mit ihren Arbeitgebern verbunden und schätzen die kleinbetrieblichen Strukturen, wie bspw. wenig hierarchische Strukturen und eine offene Kommunikationsstruktur. Somit gilt es weiterhin, diese Vorzüge transparent nach außen zu tragen. Ein wesentlicher Anteil, den alle Mitarbeitenden mittragen können, besteht hierbei in der Mund-zu-Mund-Propaganda, um das jeweilige Unternehmen in der angesiedelten Region bekannter zu machen und aus Erfahrungswerten heraus die Vorteile zu kommunizieren.

3.8 Hat der Sitz des Unternehmens (Stadt/Land) einen Einfluss die Rekrutierung bzw. die Mitarbeiterbindung?

Wie die in Kapitel 3.1, Abbildung 3 dargestellten strukturellen Daten der Betriebe zeigen, lassen sich 47% der befragten Betriebe städtisch geprägten Räumen und 53% ländlich geprägten Räumen zuordnen. Dementsprechend herrscht ein quantitativ ausgeglichenes Verhältnis, was wiederum eine gute Vergleichbarkeit der erhobenen Daten mit sich bringt.

Sitz des Betriebs	Schwierigkeiten bei der Rekrutierung					
	gar keine	eher keine	ab und an	große	sehr große	k.A.
Stadt	1%	9%	20%	29%	27%	14%
Land	3%	7%	23%	30%	28%	8%

Tabelle 6: Zusammenhang zwischen dem Sitz des Unternehmens und Schwierigkeiten bei der Rekrutierung

Wie die Ergebnisse aus Kap. 3.4 zeigen, hat ein großer Anteil der Betriebe Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften. Es stellt sich weiterhin die Frage, ob diese Schwierigkeiten in Zusammenhang mit dem Sitz der Unternehmen stehen. Tabelle 6 stellt auf Basis der Angaben im Rahmen der Betriebsbefragung den Sitz des Unternehmens mit den Angaben bezogen auf die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung gegenüber.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Schwierigkeiten unabhängig von dem Faktor der Ansiedlungsregion bestehen. Der Sitz der Betriebe scheint demnach keinen nennenswerten Einfluss auf die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung zu haben, diese bestehen gleichermaßen.

Sitz des Betriebs	Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterbindung					
	gar keine	eher keine	ab und an	große	sehr große	k. A.
Stadt	24%	25%	28%	7%	1%	15%
Land	10%	43%	32%	6%	2%	7%

Tabelle 7: Zusammenhang zwischen dem Sitz des Unternehmens und Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterbindung

Tabelle 7 stellt die im Rahmen der Betriebsbefragung getroffenen Angaben zum Unternehmenssitz mit den Angaben bezogen auf die Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterbindung gegenüber.

Sowohl ca. 50% der Betriebe in der Stadt (24% / 25%) haben „gar keine“ bzw. „eher keine“ Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterbindung als auch um die 50% der Betriebe, die in eher ländlichen Regionen (10% / 43%) angesiedelt sind.

Die meisten Betriebe, sowohl in städtisch geprägten Gebieten als auch in ländlichen Räumen, haben „ab und an“ (28% Stadt / 32% Land) Schwierigkeiten beim Halten von Mitarbeitenden.

Bei den Kategorien „große“ und „sehr große“ Schwierigkeiten bei der Bindung sind die Betriebe mit Sitz in der Stadt (7% / 1%) und auf dem Land (6% / 2%) ebenfalls annähernd gleich vertreten. Wie bereits Kap. 3.5 zeigt, scheinen sich die Schwierigkeiten, die Mitarbeiterbindung betreffend, in Grenzen zu halten. Diesbezüglich existieren auch kaum Unterschiede bezogen auf die siedlungsgeographische Anordnung der Betriebe.

3.9 Hat der Sitz des Unternehmens (Stadt/Land) einen Einfluss Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität?

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, ist es von Interesse, ob die siedlungsgeographische Anordnung der befragten Betriebe einen Einfluss auf die Auswahl der Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität hat. Um dies zu ergründen, wurden die Angaben der Betriebe im Rahmen der Datenerhebung bezogen auf den Sitz der Unternehmen mit den Angaben zu im Betrieb umgesetzten Maßnahmen verglichen.

Tabelle 8 zeigt, dass bei der Anzahl der Maßnahmen, die Unternehmerinnen und Unternehmer zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität umsetzen, kein Unterschied in Bezug auf die geografische Anordnung der Betriebe besteht.¹⁶

Region Betriebsgröße	Durchschnittliche Anzahl genutzter Maßnahmen pro Betrieb
Stadt	8,32
Land	8,25

Tabelle 8: Anzahl umgesetzter Maßnahmen nach siedlungsgeographischer Zuordnung der befragten Betriebe

Bezogen auf die Auswahl der Maßnahmen ist festzustellen, dass sich die Rangfolge der genannten Maßnahmen kaum voneinander unterscheidet. Sowohl in städtisch als auch in ländlich geprägten Regionen setzen ca. dreiviertel der Unternehmerinnen und Unternehmer auf eine „offene vertrauenswürdige Zusammenarbeit“. Des Weiteren sind „gute Stimmung im Team, gemeinsame Aktivitäten“, „wertschätzende Führung und Kommunikation“, „positives Image des Unternehmens“, „hoher Bekanntheitsgrad“ und „Mitarbeitergespräche“ in etwa gleichermaßen relevant (siehe Abbildung 10 und Abbildung 11).

¹⁶ Durchschnitt \neq 10, da sich die Stichprobe dieser Kreuztabelle anders zusammensetzt als die reine Durchschnittsberechnung genutzter Maßnahmen pro Betrieb (vgl. Kap. 3.3). In der vorliegenden Berechnung wurden diejenigen Befragten nicht berücksichtigt, die bei „Sitz des Betriebs“ keine Angaben gemacht haben.

Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei Betrieben in städtisch geprägten Regionen

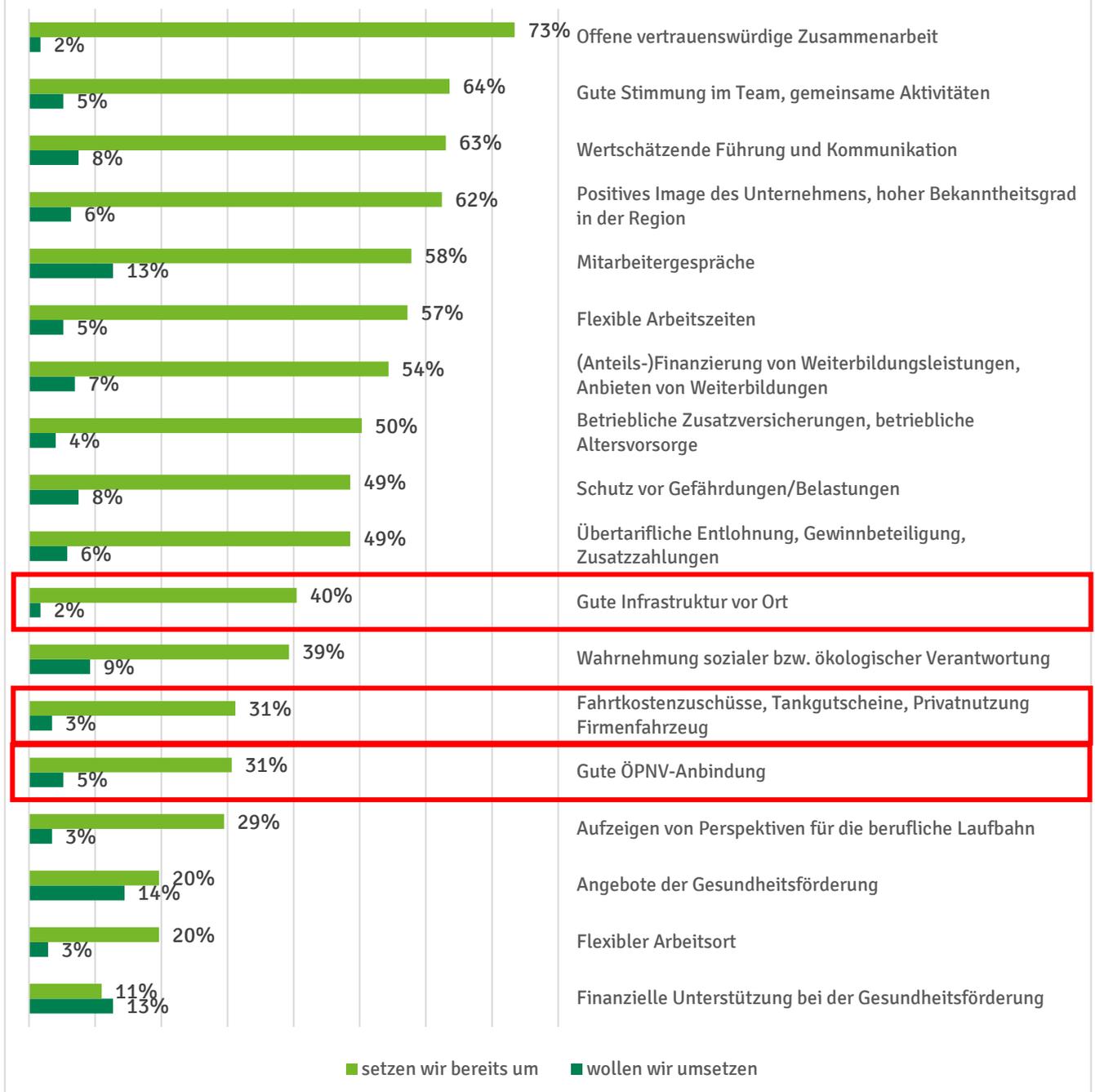


Abbildung 10: Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität Gebiet Stadt

Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei Betrieben in ländlich geprägten Regionen

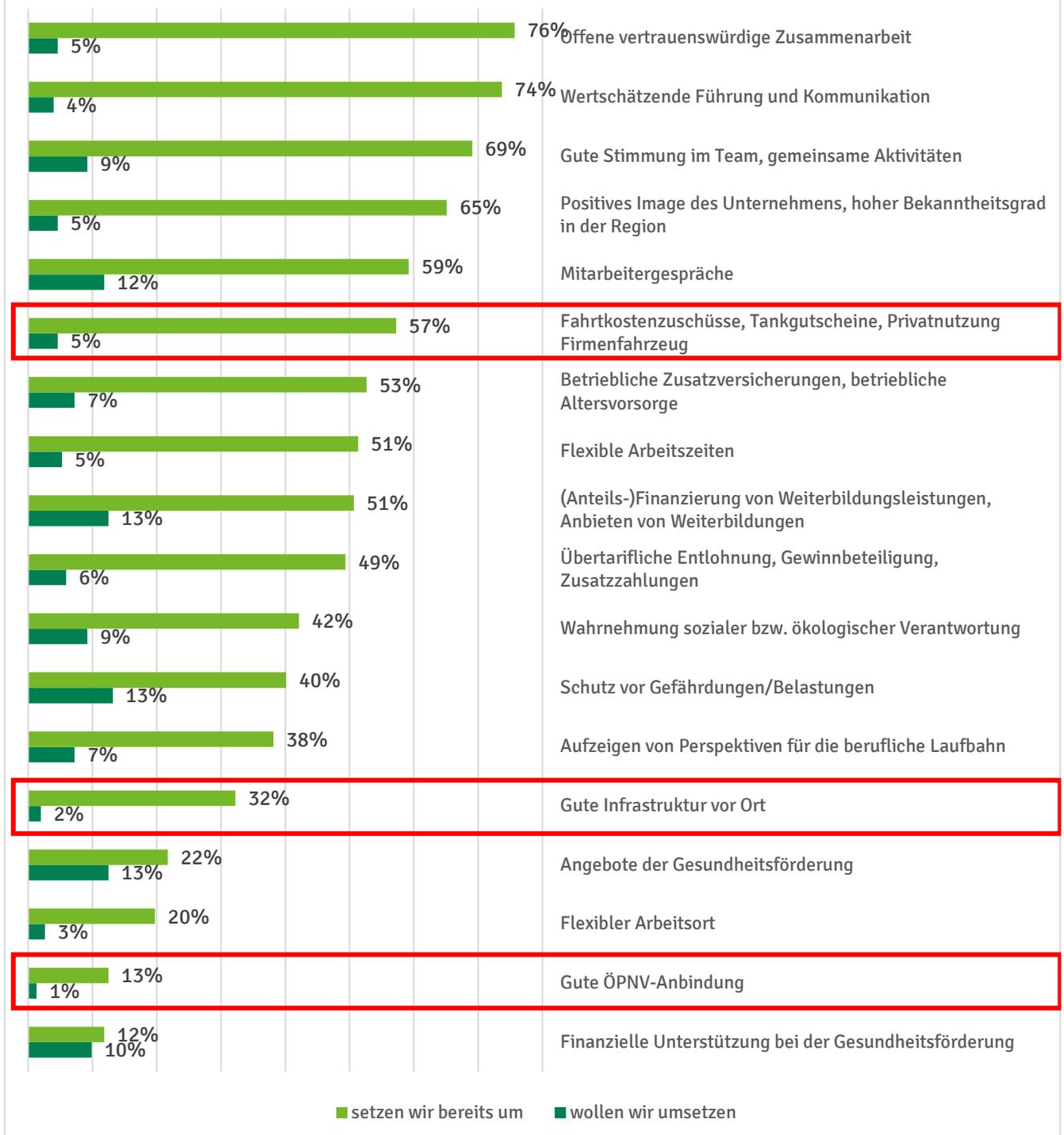


Abbildung 11: Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität Gebiet Land

Von besonderem Interesse sind im Zusammenhang mit der Betrachtung des Sitzes der Unternehmen Maßnahmen, die sich dem Themenschwerpunkt „Region“¹⁷ (vgl. Abbildung 1 und Tabelle 1) zuordnen lassen (siehe Tabelle 9).

umgesetzte Maßnahme	Betriebe mit Sitz...	
	...in der Stadt	...auf dem Land
Gute Infrastruktur vor Ort, z. B. Schulen, Kitas etc.	40%	32%
Fahrtkostenzuschüsse, Tankgutscheine, Privatnutzung Firmenfahrzeug	31%	57%
Gute ÖPNV-Anbindung	31%	13%

Tabelle 9: Maßnahmen aus dem Themengebieten "Region" und „monetäre Anreize“, bezogen auf den Sitz der befragten Betriebe

Betriebe, die in ländlichen Regionen angesiedelt sind, setzen eher Maßnahmen, wie Fahrtkostenzuschüsse, Tankgutscheine bzw. die Möglichkeit der Privatnutzung der Firmenfahrzeuge (57%) um. Dagegen spielen diese Art von Maßnahmen für Betriebe aus städtisch geprägten Regionen nur zu 31% eine Rolle. Im Gegenzug dazu können städtisch angesiedelte Betriebe mit einer guten Infrastruktur (40%) und einer guten ÖPNV-Anbindung (31%) werben. Diese Vorteile können ländlich angeordnete Betriebe weniger für sich nutzen (gute Infrastruktur 31% und gute ÖPNV-Anbindung 13%).

Demnach nutzen Betriebe mit Sitz in städtischen Gebieten zu größeren Anteilen Kriterien der Erreichbarkeit bzw. Anbindung. Die Betriebe mit Sitz in eher ländlichen Gebieten müssen bezogen auf die Region eher auf finanzielle Anreize, wie Fahrtkostenzuschüsse, zurückgreifen, um auch Berufspendler für sich zu gewinnen und somit das Einzugsgebiet der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu erweitern.

¹⁷ Die Aspekte „geografische Nähe“ und „gute Erreichbarkeit“ spielen eine wichtige Rolle bei der Suche nach einem Arbeitgeber. Unterstützt werden können diese Aspekte durch monetäre Anreize, wie bspw. Fahrtkostenzuschüsse, weshalb das Themenfeld „Region“ an dieser Stelle um die Maßnahme aus dem Themenfeld „monetäre Anreize“ (siehe Tabelle 2) erweitert wurde.

4. Schlussfolgerungen und Fazit

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sich die befragten Betriebe im Durchschnitt an einer hohen Anzahl an Maßnahmen (ca. 10) zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bedienen. Bezogen auf die Anzahl der Maßnahmen könnte impliziert werden, dass die befragten Betriebe für (potenzielle) Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer äußerst attraktiv sind und somit keinerlei Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften haben. Wie die Ergebnisse zeigen, ist dem jedoch nicht so. Das heißt, die wahrgenommene Attraktivität eines Betriebs ist nicht allein von der Anzahl der Maßnahmen abhängig. Jeder Betrieb muss ein für sich individuell abgestimmtes Paket an Maßnahmenbündeln implementieren. Die Maßnahmen sollten durchdacht und regelmäßig auf Sinnhaftigkeit sowie Nutzen überprüft werden. Nur gezielte und etablierte Maßnahmen können ihren vollen Nutzen entfalten.

Die Betriebsbefragung zeigt außerdem, dass nur ein geringer Anteil der befragten Betriebe in Zukunft plant, weitere Maßnahmen umzusetzen. Lediglich jeder zehnte Betrieb möchte zukünftige Mitarbeitergespräche führen oder die Angebote bzgl. der Gesundheitsförderung ausbauen. Bei den anderen Merkmalen ist der Anteil der Betriebe, die in Zukunft aktiv werden wollen, noch geringer (siehe Tabelle 5 in Kap. 3.3). Das bedeutet, dass die Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität nicht voll ausgeschöpft werden. Eine Bewusstseins-schaffung für die Notwendigkeit und die Vorteile ist weiterhin notwendig. Denn nur so können die für die, vor allem im Handwerk, derzeit gute Auftragslage notwendigen Fachkräfte gehalten und neu rekrutiert werden. An dieser Stelle ist weiterhin die Betriebsberatung gefragt.

Vor allem mit Blick auf die Themengebiete „Arbeitsgestaltung“ und „Laufbahnplanung“ sollten mehr Maßnahmen umgesetzt werden.

Der Aspekt der Arbeitsgestaltung nimmt in der Rangfolge der Attraktivitätsmaßnahmen der befragten Betriebe einen geringen Stellenwert ein. Der Aspekt stellt jedoch vor allem im Handwerk ein wichtiges Merkmal dar. Gerade wenn es um sicheres und gesundes Arbeiten (im Idealfall bis zum Eintritt in das Rentenalter) geht. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und angesichts der, seitens der Betriebe wahrgenommenen Schwierigkeiten Nachwuchs- und Fachkräfte zu rekrutieren, gewinnt dieses Themenfeld an Wichtigkeit. Es ist anzunehmen, dass die Betriebe die vom Gesetzgeber und der Berufsgenossenschaften gesetzlich geforderten Maßnahmen, z. B. die Regeln zum Arbeitsschutz auf Baustellen, umsetzen. Es scheint jedoch lohnend, den Blick zu weiten und darüberhinausgehende Maßnahmen zu treffen.

Auch dem Thema „Aufzeigen von Perspektiven für die berufliche Laufbahn, z.B. Fachlaufbahn, Aufstiegsmöglichkeiten“ sollte mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dieser Aspekt bildet ein bedeutendes Attraktivitätskriterium, z. B. mit der Möglichkeit zur fachlichen Spezialisierung. Betriebe könnten dies aktiv nutzen, etwa, indem sie mit Mitarbeitenden/Bewerbern/Praktikanten/Auszubildenden zu einem möglichst frühen Zeitpunkt über berufliche Perspektiven oder eine Karrierelaufbahn sprechen.

Die Imagekampagne des ZDH¹⁸ setzt bereits seit Jahren daran an, das Handwerk im Allgemeinen zu stärken und attraktiver zu machen. Zudem müssen die Betriebe selbst aktiv werden, indem sie Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität gezielt einsetzen. Letztendlich besteht eine zusätzliche Herausforderung darin, die Maßnahmen marketingtechnisch sowohl nach innen als auch nach außen zu kommunizieren. Nur so kann zum einen den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vor Augen geführt werden, welche Vorteile ihr Arbeitgeber mit sich bringt. Und zum anderen können durch eine gezielte Außendarstellung potenzielle Fachkräfte auf die Betriebe aufmerksam werden und deren Interesse am Betrieb als Arbeitgeber wird gesteigert. Die Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung können demnach im Rahmen der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte genutzt werden. Hier kommt der Betriebsberatung eine wichtige Rolle zu. Es muss für die Wichtigkeit der Maßnahmen im Bereich Arbeitgeberattraktivität sensibilisiert werden und eine Bewusstseins-schaffung vonstattengehen. Im Rahmen der Betriebsberatung können Betrieben wichtige Hinweise an die Hand gegeben werden, um die erfolgreich umgesetzten Maßnahmen nach außen zu kommunizieren und ein entsprechendes Marketingkonzept aufzustellen. Beispiele, wie sich sowohl Maßnahmen aber auch das Marketing ausgestalten lassen, lassen sich in der Broschüre Arbeitgeberattraktivität und Handwerk¹⁹ finden.

¹⁸ siehe www.handwerk.de/

¹⁹ Vgl. Praxisbroschüre „Arbeitgeberattraktivität und Handwerk“: Cordes, A.; Ruoff, V. (2020): Arbeitgeberattraktivität & Handwerk: Instrumente, Strategien und Prozesse. Eine Praxisbroschüre aus dem Handwerk für das Handwerk. Karlsruhe und Münster.

Literaturverzeichnis

- Atteslander, P. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Bauer, J. M.; Ihm, A.; Ritter, A. (Hrsg.) (2014): Zukunftsfähiges Handwerk im demografischen Wandel. Schwerpunktthema. Zukunftssicher durch geeignete Nachwuchs- und Fachkräfte. Karlsruhe.
- Bizer, K.; Thomä, J. (Hrsg.) (2013): Fachkräftesicherung im Handwerk. DHI – Deutsches Handwerksinstitut, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Bd. 90, Göttingen.
- Bruch, H.; Fischer, J. & Färber, J. (2015): Arbeitgeberattraktivität – von innen betrachtet – eine Geschlechter- und Generationenfragen. Universität St. Gallen.
- Cordes, A.; Ruoff, V. (2020): Arbeitgeberattraktivität & Handwerk: Instrumente, Strategien und Prozesse. Eine Praxisbroschüre aus dem Handwerk für das Handwerk. Karlsruhe und Münster.
- Cordes, A.; Schliephake, J. (2021): Personal finden und binden in Zeiten steigender Bürokratiebelastung. Handlungsfelder und Potenziale des bayerischen Dachdeckerhandwerks. Karlsruher Schriften zur Handwerksforschung, Band 04. Karlsruhe.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M. (2000): The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- DGB (2018): Ausbildungsreport 2018. Studie, Berlin.
- Dürig, W.; Weingarten, J.; Zamorano-Fischer, S. (2016): Betriebsgründungen und attraktive Arbeit im Handwerk: Projektbericht zum Forschungsvorhaben der Enquetekommission VI des nordrhein-westfälischen Landtags, RWI, Projektberichte, RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, Essen.
- Greilinger, A. (2015): Herausforderungen von KMU bei der Rekrutierung und Beschäftigung von Auszubildenden: Empirische Studien zur Überwindung des Fachkräftemangels. München.
- Hartmann, M. (Hrsg.) (2015): Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Heming, J. (2017): Aufbau einer Arbeitgebermarke in Handwerksbetrieben der Baubranche. Springer Spektrum, Wiesbaden.
- Hermens, F. (2017): Employer Branding. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für kleine und mittelständische Unternehmen dargestellt am Beispiel des Handwerks. GRIN Verlag, Wiesbaden.
- Holste, J. H. (2012): Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hummel, T. R. (2012): Zielgruppenorientierung beim Employer Branding. Springer Gabler, Wiesbaden.

Icks, A.; Kranzusch, P.; Schneck, S.; Große, J. (2018): Attraktivität junger Unternehmen für Fachkräfte, IfM-Materialien Nr. 245, Bonn.

Institut der Deutschen Wirtschaft (2019): Persönlicher Kontakt hilft. Köln.

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: Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen. Chur.

Offensive Gutes Bauen (Hrsg.) (2015): Fachkräfte gewinnen – Bauqualität sichern. Oder: Wie finde ich gutes Personal für meinen Baubetrieb? Wiesbaden.

Personalwerk (2014): Studie zur Attraktivität der Baubranche. Im Auftrag der SOKA-BAU. Wiesbaden.

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. (2016): Vom Du zum Wir. Jugendliche aktiv ansprechen und für eine Bauausbildung gewinnen, Eschborn.

RKW Kompetenzzentrum (2010): Allgemeine Ergebnisse der Zielgruppenanalyse der Kundengruppe 50plus in Freiburg im Breisgau – Fokus Handwerk, Eschborn.

Ruthus, J. (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y – Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Springer Gabler, Wiesbaden.

Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2018): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. Aufl., De Gruyter Oldenbourg, Berlin.

Sinus (2014): Azubis gewinnen und fördern. Eine Zielgruppenanalyse des SINUS-Instituts für die Industrie- und Handelskammern Baden-Württemberg, Allensbach.

Thomas, P.M.; Calmbach M. (2012): Jugendliche Lebenswelten. Perspektiven für Politik, Pädagogik und Gesellschaft. Springer Spektrum, Wiesbaden.

Ulbrich, M. (2016): Traumarbeitgeber werden. Fliesen und Platten 07/2016.

Wolf, M. (2012a): Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung im Handwerk. München.

Wolf, M. (2012b): Mitarbeitergewinnung im Handwerk. München.

Internetquellen

Baden-Württemberg Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg, BWHT (Hrsg.) (2017): Dialog und Perspektive Handwerk 2025. Verfügbar unter: www.handwerk-bw.de/fileadmin/media/thema-wirtschaft/struktur-bestandsanalyse-handwerk-2025.pdf (Abruf: 13.12.2021).

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2016): Monitoring Report Wirtschaft DIGITAL 2016 – Wirtschaftsindex DIGITAL. Verfügbar unter: www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/M-O/monitoring-report-wirtschaftsindex-digital-handel-2016.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Abruf: 13.12.2021).

Dohle, A.: Herausforderung Fachkräftesicherung. Verfügbar unter: www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-soziale-sicherung/demografie-im-handwerk/herausforderung-fachkraeftesicherung/ (Abruf: 13.12.2021).

Dohle, A.; Kielbassa-Schnepf, K.: Sicherung des Bedarfs an Auszubildenden. Verfügbar unter: www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-soziale-sicherung/demografie-im-handwerk/sicherung-des-bedarfs-an-auszubildenden/ (Abruf: 13.12.2021).

KOFA (Hrsg.) (2021): Fachkräfteengpässe in Unternehmen – Fachkräftemangel und Nachwuchsqualifizierung im Handwerk. Verfügbar unter: www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Studien/Handwerk_01_2021.pdf (Abruf: 13.12.2021).

Münchener Kreis e. V. (Hrsg.) (2015): Digitalisierung. Achillesferse der deutschen Wirtschaft? Wege in die digitale Zukunft. Zukunftsstudie MÜNCHNER KREIS Band VI. Verfügbar unter: www.eict.de/fileadmin/redakteure/Downloads/Zukunftsstudien/2015_Digitalisierung_Achillesferse_der_deutschen_Wirtschaft.pdf (Abruf: 13.12.2021).

Schuh, G. et. al. (2016): Chancen und Risiken der Digitalisierung im Handwerk. Gutachten für die Enquete-kommission VI. Verfügbar unter: www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMI16-395.pdf;jsessionid=7D35BA53FDE21AEB00AABB43DB7BF45F (Abruf: 13.12.2021).

Statista (2019): Was Berufstätige wollen. Verfügbar unter: de.statista.com/infografik/19334/was-berufstaetige-wollen (Abruf: 13.12.2021).

Stepstone (Hrsg.) (2016): Jobs nach Maß WAS FACHKRÄFTE WOLLEN. Verfügbar unter: www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2017/07/StepStone_Trendstudie_2016.pdf (Abruf: 13.12.2021).

.....

Anhang: Fragebogen zur Untersuchung

Betriebsbefragung

Arbeitgeberattraktivität im Handwerk: Die Einschätzung aus Handwerksbetrieben ist gefragt!

Sehr geehrte Teilnehmende an unserer Befragung,
die Beantwortung der Fragen wird ca. 5 Minuten in Anspruch nehmen.

Wir danken Ihnen für Ihre Unterstützung!

Hintergrund-Information

Die Studie soll Erkenntnisse darüber liefern:

- welchen Einfluss die Arbeitgeberattraktivität auf die Fachkräftegewinnung hat und wie diese gesteigert werden kann.
- wie Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Attraktivität als Arbeitgeber einschätzen.

Die bundesweite Betriebsbefragung läuft vom 15.06.2021 bis zum 31.07.2021. Die Studie wird durchgeführt vom itb – Institut für Betriebsführung im Deutschen Handwerk (www.itb.de). Bei Fragen wenden Sie sich gerne an Anja Cordes (cordes@itb.de (<mailto:cordes@itb.de>); 0721/93103-25).

Hinweise zum Datenschutz:

Ihre Teilnahme ist freiwillig. Die Informationen, die Sie zur Verfügung stellen, werden streng vertraulich behandelt. Ihre Angaben werden anhand von schriftlichen und grafischen Zusammenfassungen und somit anonymisiert verarbeitet. Personenbezogene Daten werden nicht erhoben.

In dieser Umfrage sind 9 Fragen enthalten.

Informationen zum Handwerksbetrieb

Wie viele Mitarbeitende hat Ihr Betrieb? (inkl. Teilzeitkräfte, Auszubildende, Unternehmerinnen und Unternehmern)

🗳 Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 1 – 5 Mitarbeiter
- 6 – 15 Mitarbeiter
- 16 – 40 Mitarbeiter
- 41 – 60 Mitarbeiter
- 61 – 100 Mitarbeiter
- über 100

Welcher Gewerbegruppe gehört Ihr Betrieb an?

❗ Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Bauhauptgewerbe** (z.B. Maurer, Dachdecker)
- Ausbaugewerbe** (z.B. Maler und Lackierer, Anlagenmechaniker SHK)
- Handwerke für den gewerblichen Bedarf** (z. B. Metallbauer, Feinwerkmechaniker)
- Kraftfahrzeuggewerbe** (z.B. Kfz-Mechatroniker, Karosserie- und Fahrzeugbauer)
- Lebensmittelgewerbe** (z.B. Bäcker, Fleischer)
- Gesundheitsgewerbe** (z.B. Augenoptiker, Hörakustiker)
- Handwerke für den privaten Bedarf** (z.B. Friseure, Instrumentenbauer, Schuhmacher, Steinmetz, Schornsteinfeger)

Sie finden sich in dieser Liste nicht wieder? Welches Handwerk üben Sie aus?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Wo ist der Sitz Ihres Betriebs?

Fachkräftesicherung und Arbeitgeberattraktivität

Was macht Ihren Betrieb für Bewerber/innen und Beschäftigte besonders attraktiv?

D. h., in welchen Bereichen sind Sie bereits aktiv oder wollen aktiv werden?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Setzen wir bereits um	Wollen wir in Zukunft umsetzen
Übertarifliche Entlohnung, Gewinnbeteiligung, Zusatzzahlungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fahrtkostenzuschüsse, Tankgutscheine, Privatnutzung Firmenfahrzeug	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betriebliche Zusatzversicherungen, betriebliche Altersvorsorge, z.B. Unfall-, Krankenhauszusatzversicherung, Krankentagegeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufzeigen von Perspektiven für die berufliche Laufbahn, z.B. Fachlaufbahn, Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Setzen wir bereits um	Wollen wir in Zukunft umsetzen
(Anteils-)Finanzierung von Weiterbildungsleistungen, Anbieten von Weiterbildungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexible Arbeitszeiten, z.B. Arbeitszeitkonten, Gleitzeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibler Arbeitsort, z.B. Homeoffice, wo möglich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schutz vor Gefährdungen/Belastungen, die über die Mindestanforderungen der gesetzl. Bestimmungen von Arbeits- und Unfallschutz hinausgehen, ergonomischer Arbeitsplatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angebote der Gesundheitsförderung z.B. Sportangebote wie bewegte Pause oder gesunde Ernährung durch Kantine/Obstkorb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Setzen wir bereits um	Wollen wir in Zukunft umsetzen
Finanzielle Unterstützung bei der Gesundheitsförderung, z.B. Mitgliedschaft in Fitnessstudios, Entspannungskurse, Beratungsangebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offene vertrauenswürdige Zusammenarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gute Stimmung im Team, gemeinsame Aktivitäten z.B. Betriebsausflüge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeitergespräche, z.B. regelmäßige Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wertschätzende Führung und Kommunikation mit Beschäftigten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gute ÖPNV-Anbindung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gute Infrastruktur vor Ort, z.B. Schulen, Kitas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Setzen wir bereits um	Wollen wir in Zukunft umsetzen
Positives Image des Unternehmens, hoher Bekanntheitsgrad in der Region	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wahrnehmung sozialer bzw. ökologischer Verantwortung, z.B. Vereinsengagement, ressourcenschonendes Arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nutzen Sie weitere Instrumente, um Ihren Betrieb für Bewerber/innen und Beschäftigte besonders attraktiv zu machen? Wenn ja, welche?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Haben Sie Schwierigkeiten, Nachwuchs-/Fachkräfte zu gewinnen?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- gar keine
- eher keine
- ab und an
- große
- sehr große

Haben Sie Schwierigkeiten, Beschäftigte im Betrieb zu halten?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- gar keine
- eher keine
- ab und an
- große
- sehr große

Sonstiges

Haben Sie Anmerkungen oder Hinweise für uns?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme
an unserer Befragung!**
Über die Ergebnisse werden wir unter
www.itb.de
informieren.