



Hochschule Anhalt

Anhalt University of Applied Sciences

Personalrekrutierungsstrategien im Handwerk

Herausforderungen und Chancen von kleinen und mittelständischen
Handwerksbetrieben im Wettbewerb auf Arbeitsmärkten

Masterarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Science (M.Sc.)

an der
Hochschule Anhalt Bernburg
im Studiengang Human Resource Management
am Fachbereich 2 - Wirtschaft

- 1. Prüfer: Prof. Dr. Jens Beyer
- 2. Prüfer: Prof. Dr. Peter Blattner
- Autorin: Lisa Schneider, B.A.
Matrikelnummer: 4060401
- Datum: 12.07.2018

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 <i>Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit</i>	3
1.2 <i>Methodik und Umsetzung</i>	4
2 Das Handwerk	6
2.1 <i>Grundlagen zum Handwerk</i>	6
2.1.1 Einordnung in den wirtschaftlichen Kontext	7
2.1.2 Rechtliche Bestimmungen im Handwerk	9
2.1.3 Besonderheiten des Handwerks	10
2.1.4 Die Wirtschaftskraft des Handwerks	13
2.1.5 Konjunktur des Ausbauhandwerks in Ostdeutschland	15
2.2 <i>Grundlagen zum Fachkräftemangel</i>	16
2.2.1 Hintergrund zum demografischen Wandel	16
2.2.2 Status quo zum Fachkräftemangel	17
2.3 <i>Mögliche Gründe für einen Fachkräftemangel im Handwerk</i>	19
2.3.1 Wirtschaftliche Einflussfaktoren im Handwerk	19
2.3.2 Demografische Einflussfaktoren im Handwerk	21
3 Personalbeschaffung	25
3.1 <i>Personalbestandsplanung</i>	25
3.2 <i>Grundlagen der Personalbeschaffung</i>	27
3.2.1 Interne Personalbeschaffung	28
3.2.2 Externe Personalbeschaffung	29
3.2.3 Personalmarketing und Employer Branding	32
3.3 <i>Personalbeschaffung im Handwerk</i>	33
3.3.1 Der Personalbeschaffungsmarkt im Handwerk	33
3.3.2 Recruiting im Handwerk	35
3.3.3 Employer Branding im Handwerk	38
4 Methodisches Vorgehen	40

4.1	<i>Das Interview als Instrument zur Datenerhebung</i>	40
4.2	<i>Grundlagen der Interviewtechnik</i>	41
4.2.1	Das Experteninterview	42
4.2.2	Typisierung von Fragen	43
4.3	<i>Aufbau und Durchführung der Interviews</i>	44
4.3.1	Datensammlung.....	44
4.3.2	Datenaufbereitung	47
4.4	<i>Der Interview-Leitfaden</i>	49
4.4.1	Ist-Zustand	50
4.4.2	Probleme.....	52
4.4.3	Soll-Zustand.....	53
4.4.4	Prognosen	56
4.5	<i>Datenanalyse</i>	57
4.5.1	Qualitative Inhaltsanalyse.....	58
4.5.2	Zusammenfassung als Analysetechnik	59
5	Auswertung	63
5.1	<i>Angewendetes Ablaufmodell der Qualitativen Inhaltsanalyse</i>	63
5.1.1	Theoretische Vorbereitung	63
5.1.2	Durchführung der Analyse	64
5.1.3	Überprüfung der Gütekriterien	66
5.2	<i>Ergebnisse der Experteninterviews</i>	68
5.2.1	Ergebnisse zum Ist-Zustand	69
5.2.2	Ergebnisse der Probleme	76
5.2.3	Ergebnisse zum Soll-Zustand	79
5.2.4	Ergebnisse der Prognosen	86
5.2.5	Zusammenfassung	90
6	Handlungsempfehlungen	94
6.1	<i>Unternehmensinterne Lösungsansätze</i>	94
6.1.1	Selbstanalyse	94
6.1.2	Betriebliche Ausbildung	97
6.1.3	Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	100
6.1.4	Nutzung von Steuervorteilen	102
6.1.5	Mitarbeiterempfehlungen	105
6.1.6	Headhunting für das Handwerk	107
6.1.7	Mobile Recruiting	109
6.2	<i>Äußere Einflussfaktoren</i>	110

6.3	<i>Priorisierung der Maßnahmen</i>	113
7	Schluss	116
7.1	<i>Fazit</i>	116
7.2	<i>Ausblick</i>	120
	Anhang	IV
	Literaturverzeichnis	XXII
	Eidesstattliche Erklärung	XLV

Abkürzungsverzeichnis

BAföG	Bundesausbildungsförderungsgesetz
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BetrAVG	Betriebsrentengesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BIBB	Bundesinstituts für berufliche Bildung
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
EstG	Einkommensteuergesetz
EVP	Employee Value Proposition
EZB	Europäische Zentralbank
HRM	Human Resource Management
HwO	Handwerksordnung
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IG BAU	Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall
iGZ	Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V.
ISCED	International Standard Classification of Education
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
UDH	Unternehmerverband Deutsches Handwerk
UEP	Unique Employment Proposition
USP	Unique Selling Proposition
ZDB	Zentralverband des Deutschen Baugewerbes
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Durchschnittliche tarifliche Ausbildungsvergütung 2017 in West- und Ostdeutschland	12
Abbildung 2: Ablauf der Personalbedarfsplanung	26
Abbildung 3: Wege der Personalbeschaffung	28
Abbildung 4: Klassifikation von Interviews	42
Abbildung 5: Typisierung der Fragen	43
Abbildung 6: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell	59
Abbildung 7: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse	61
Abbildung 8: NACE Rev. 2. Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft	IV
Abbildung 9: Aufbau der Handwerksorganisation	V
Abbildung 10: Konjunkturmerkmale des Ausbaugewerbes im Jahr 2017	XII
Abbildung 11: Aufbau eines Anforderungsprofils	XIII
Abbildung 12: Plakat der Imagekampagne ab 2010	XIV
Abbildung 13: Plakat der Imagekampagne ab 2013.....	XIV
Abbildung 14: Plakat der Imagekampagne ab 2015 1. Teil	XV
Abbildung 15: Plakate der Imagekampagne ab 2015 2. Teil	XV
Abbildung 16: Plakate der Imagekampagne ab 2017	XVI
Abbildung 17: Plakate der Imagekampagne ab 2018	XVI

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Forschungsfragen und Thesen.....	4
Tabelle 2: KMU-Definition des IfM Bonn seit 01.01.2016	8
Tabelle 3: KMU-Definition der Europäischen Kommission	8
Tabelle 4: Interviewpartner für Experteninterviews	46
Tabelle 5: Kriterien für die Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit.....	65
Tabelle 6: Kategorien - 1. Item - Ist-Zustand.....	69
Tabelle 7: Kategorien - 2. Item - Ist-Zustand.....	70
Tabelle 8: Kategorien - 3. Item - Ist-Zustand.....	70
Tabelle 9: Kategorien - 4. Item - Ist-Zustand.....	71
Tabelle 10: Kategorien - 5. Item - Ist-Zustand.....	72
Tabelle 11: Kategorien - 6. Item - Ist-Zustand.....	73
Tabelle 12: Kategorie - 7. Item - Ist-Zustand.....	74
Tabelle 13: Kategorien - 8. Item - Ist-Zustand.....	75
Tabelle 14: Kategorien - 9. Item - Ist-Zustand.....	76
Tabelle 15: Kategorien - 1. Item - Probleme	77
Tabelle 16: Kategorien - 2. Item - Probleme	78
Tabelle 17: Kategorien - 3. Item - Probleme	79
Tabelle 18: Kategorien - 1. Item - Soll-Zustand.....	80
Tabelle 19: Kategorien - 2. Item - Soll-Zustand.....	81
Tabelle 20: Kategorien - 3. Item - Soll-Zustand.....	82
Tabelle 21: Kategorien - 4. Item - Soll-Zustand.....	83
Tabelle 22: Kategorien - 5. Item - Soll-Zustand.....	84
Tabelle 23: Kategorien - 6. Item - Soll-Zustand.....	85
Tabelle 24: Kategorien - 7. Item - Soll-Zustand.....	86
Tabelle 25: Kategorien - 1. Item - Prognosen	87
Tabelle 26: Kategorien - 2. Item - Prognosen	88
Tabelle 27: Kategorien - 3. Item - Prognosen	89
Tabelle 28: Kategorien - 4. Item - Prognosen	89

1 Einleitung

„Mit einem Soziologiestudium lasse sich nun mal keine Heizung reparieren.“¹ So oder so ähnlich muss es klingen, wenn sich Firmeninhaber von Handwerksbetrieben über die schwindende Zahl an Fachkräften im Handwerk den Kopf zerbrechen. Die Faktenlage ist eindeutig: Das Handwerk boomt wie nie zuvor. Aus dem Kurzbericht zur wirtschaftlichen Lage des Handwerks im 2. Quartal 2017 des Zentralverbands des deutschen Handwerks (ZDH) geht hervor, dass 95% der Handwerksbetriebe in den Ausbaugewerken ihre Geschäftslage als zufriedenstellend beurteilen und 69% sogar die Note gut vergeben.² Verantwortlich hierfür ist unter anderem die gute Konjunktur in der Bauwirtschaft: Aufgrund der niedrigen Zinsen und den Investitionen im privaten und öffentlichen Wohnungsbau, vor allem in Ballungszentren, steigt die Nachfrage nach Handwerkern.³ Aus diesem Grund hat sich die durchschnittliche Auftragsreichweite im Handwerk nochmal um eine Woche auf aktuell 9,4 Wochen erhöht und auch die Auftragsbestände haben bei einem Viertel der Betriebe zugenommen.⁴ Ebenso bewerteten 90% der Kraftfahrzeughandwerke ihre Geschäftslage als gut oder befriedigend. Grund hierfür sind die gestiegenen Verkaufszahlen der Neu- und Gebrauchtwagen sowie das entsprechende Servicegeschäft.⁵ Die Handwerkskonjunktur bleibt weiter kraftvoll, für das Jahr 2017 wurde sogar ein Umsatzwachstum von 3% erwartet.⁶

Jedoch geht dieser Aufschwung mit dem Dilemma um den steigenden Fachkräftemangel einher. Denn immer weniger Schulabsolventen beginnen eine Ausbildung im Handwerk. So sank die Zahl der Auszubildenden im Handwerk von 477.000 Personen im Jahr 2006 auf 363.000 im Jahr 2016.⁷ Aber

¹ GRÜNEBERG (2015), veröffentlicht im Internet (07.03.2018).

² Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 a), S. 2, veröffentlicht im Internet (05.03.2018).

³ Vgl. SIEMS (2016), veröffentlicht im Internet (28.03.2018).

⁴ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 a), S. 3, veröffentlicht im Internet (05.03.2018).

⁵ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 a), S. 2, veröffentlicht im Internet (05.03.2018).

⁶ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 a), S. 4, veröffentlicht im Internet (05.03.2018).

⁷ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 b), veröffentlicht im Internet (04.03.2018).

nicht nur im Handwerk gab es einen Rückgang des Lehrlingsbestandes. Auch insgesamt ist die Anzahl der Auszubildenden in Deutschland im gleichen Zeitraum von 1,57 Mio. auf 1,32 Mio. geschrumpft.⁸ Ursache hierfür ist vor allem der demografische Wandel in der für die duale Ausbildung relevanten Altersgruppe der 15-20-Jährigen.⁹ Darüber hinaus darf die Studie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) aus dem Jahre 2008 nicht außer Acht gelassen werden. Dessen Quintessenz, Deutschland habe zu wenig Akademiker,¹⁰ veränderte die Bildungspolitik und befeuerte einen sichtbaren Trend: Haben im Jahr 2001 noch 343.463 Schüler das Abitur bzw. Fachabitur abgeschlossen, so waren es im Jahr 2014 schon 432.677 Absolventen.¹¹ Im gleichen Zeitraum stieg auch die Studienanfängerquote, also der Anteil der Studienanfänger gemessen an der Bevölkerung des entsprechenden Geburtsjahres, von 36,1% auf 58,3%.¹² Aktuell liegt die Quote bei 56%.¹³ Es ist davon auszugehen, dass heutige Absolventen ihre Zukunft bei einem namhaften Globalplayer suchen. Das Handwerk spielt größtenteils keine Rolle. Das negative Image vom Handwerker oder der klischeehafte Oberbegriff 'Gas Wasser, Scheiße' für das Sanitär-gewerbe, ist in vielen Köpfen fest verankert.¹⁴ „Junge Leute wollten lieber ins Büro, sich nicht die Hände schmutzig machen.“¹⁵ Doch auch im Handwerk bieten sich den Firmen zukünftig neue Entwicklungsfelder im Bereich Erneuerbare Energien und Digitalisierung.

Das deutsche Handwerk ist zwar kein Globalplayer, aber dennoch sind die Daten überzeugend: Mehr als 5,4 Millionen Erwerbstätige und 362.842 Auszubildende (Stand 2016) in knapp einer Million Handwerksunternehmen (Stand 2016) erwirtschafteten 561 Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2016.¹⁶ Somit gilt das Handwerk als „das Rückgrat des deutschen Mittelstands“.¹⁷

⁸ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2017 a), veröffentlicht im Internet (13.03.2018).

⁹ Vgl. DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2016 a), veröffentlicht im Internet (05.03.2018).

¹⁰ Vgl. DER TAGESSPIEGEL (2008), veröffentlicht im Internet (06.03.2018).

¹¹ Vgl. SPIEGEL ONLINE (2015), veröffentlicht im Internet (07.03.2018).

¹² Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2017 b), veröffentlicht im Internet (13.03.2018).

¹³ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2017 b), veröffentlicht im Internet (13.03.2018).

¹⁴ Vgl. SIEMS (2016), veröffentlicht im Internet (28.03.2018).

¹⁵ SIEMS (2016), veröffentlicht im Internet (28.03.2018).

¹⁶ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2016 a), veröffentlicht im Internet (11.11.2017).

¹⁷ BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2018 a), veröffentlicht im Internet (03.03.2018).

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Allerdings ist die Situation um den Mangel an Nachwuchs sowie qualifiziertem Fachpersonal im deutschen Handwerk alarmierend. Denn besonders im Handwerk ist das Wissen um die Themen Recruiting und Employer Branding nur als pauschal und wenig tiefgründig zu bewerten. Grund hierfür ist wahrscheinlich die Größe der Handwerksunternehmen. Handwerksbetriebe sind oftmals kleine Firmen mit ca. zehn Mitarbeitern bzw. in Familienbesitz, so dass die Themen Wachstum und Expansion vor dem Hintergrund der erfolgreichen Personalgewinnung wenig Beachtung finden. Darüber hinaus verläuft die Rekrutierung von Auszubildenden aufgrund von lückenhaftem Wissen im Bereich Employer Branding seitens der Arbeitgeber und dem fehlenden Hochglanzmagazin-Image der Handwerksgerwerke unter erschwerten Bedingungen. So sind Unternehmen im Handwerk von den heutigen Engpässen am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt besonders stark betroffen. Durch die hohe Ausbildungsquote im Handwerk lässt sich die rückläufige Nachfrage nach Ausbildungsplätzen, bedingt durch demografische Entwicklungen, schon früh wahrnehmen. Das Handwerk muss nun dringend reagieren und mit neuen Rekrutierungsstrategien dem Engpass an qualifiziertem Personal entgegenwirken.

Mit dem Problem des Fachkräftemangels im Handwerk und den daraus resultierenden Herausforderungen an die Betriebe soll sich die vorliegende Arbeit beschäftigen. Im Speziellen wird in dieser Arbeit auf die Situation des Ausbauhandwerks nach Abschnitt F – Baugewerbe, Nummer 43 – Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe – nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008¹⁸ eingegangen. Um eine regionale Eingrenzung zu schaffen, liegt der Fokus in Sachsen-Anhalt in der Region Dessau. Ziel dieser Arbeit ist folglich eine arbeitgeberseitige Analyse der herausfordernden Fachkräfteversorgung für die anschließende Konzeption von Handlungsempfehlungen für die Nachwuchs- und Fachkräftesicherung im Handwerk.

¹⁸ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2007), veröffentlicht im Internet (29.01.2018), S. 27 f.

Folgende Forschungsfrage sowie Thesen liegen dieser Arbeit zugrunde:

Forschungsfrage	Wie funktioniert die Personalbeschaffung im Handwerk in Zeiten des Fachkräftemangels und welche Herausforderungen sowie Lösungen ergeben sich daraus für die Geschäftsführung?
1. These	Im ostdeutschen Ausbauhandwerk herrscht ein Fachkräftemangel.
2. These	Das ostdeutsche Ausbauhandwerk ist gekennzeichnet durch eine einfache Personalbeschaffung aufgrund von fehlenden Kapazitäten sowie Kenntnissen und setzt weiterhin den Fokus auf altbewährte offline verfügbare Recruitinginstrumente.

Tabelle 1: Forschungsfragen und Thesen

1.2 Methodik und Umsetzung

Bei dieser Arbeit handelt es sich um eine qualitative Untersuchung, für die sechs halbstrukturierte Experteninterviews mit Firmeneinhabern und Geschäftsführern aus der Branche des Ausbauhandwerks in Sachsen-Anhalt durchgeführt werden. Die Datensammlung und –analyse erfolgt unter Anwendung der Qualitativen Inhaltsanalyse. Diese Forschungsmethode eignet sich insbesondere in bisher wenig erforschten Gebieten, wie der Thematik dieser Arbeit. Anhand der Ergebnisse der Untersuchungen soll sowohl der aktuelle Ist-Zustand modelliert als auch Prognosen für die zukünftigen Entwicklungen dargestellt werden. Darüber hinaus werden die gewonnenen Erkenntnisse zur Ableitung von Handlungsempfehlungen genutzt.

Zu Beginn dieser Arbeit sollen die theoretischen Grundlagen zum Thema Handwerk dargelegt werden. Hierbei wird vor allem auf die Einordnung im wirtschaftlichen Kontext in Deutschland eingegangen und der Ist-Zustand zum Fachkräftemangel im Handwerk näher betrachtet. Im anschließenden Kapitel werden die grundlegenden Konzepte der Personalbeschaffung erläutert. An dieser Stelle sollen sowohl die verschiedenen Rekrutierungskanäle

als auch die Rolle des Employer Brandings im Handwerk vorgestellt werden. Das vierte Kapitel befasst sich mit dem methodischen Vorgehen dieser Arbeit. Die Datenerhebung für die Untersuchung der arbeitgeberseitigen Optionen des Recruitings von Fachkräften erfolgt durch Experteninterviews, die anhand der Regeln der Qualitativen Inhaltsanalyse transkribiert, aufbereitet und ausgewertet werden. Die gewonnenen Erkenntnisse zum aktuellen Ist-Zustand und über zukünftige Entwicklungen werden zur Ableitung von Handlungsempfehlungen genutzt, die dann in Kapitel 6 vorgestellt werden. Der letzte Abschnitt dieser Arbeit umfasst ein Resümee.

2 Das Handwerk

Um die Problematik in dieser Arbeit besser zu verstehen und später zu analysieren, sollen in diesem Kapitel die theoretischen Grundlagen zum Thema Handwerk erläutert und diese in den gesamtwirtschaftlichen Kontext Deutschlands eingeordnet werden. Darüber hinaus wird der Fachkräftemangel im deutschen Handwerk näher beleuchtet.

2.1 Grundlagen zum Handwerk

Die Wirtschaft in Deutschland wächst. „Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) ist [im Jahr 2017] mit 2,2 Prozent so stark gewachsen wie seit sechs Jahren nicht mehr.“¹⁹ Im Jahr 2017 lag das Bruttoinlandsprodukt bei rund 3,26 Billionen Euro.²⁰ Dabei hatten das produzierende Gewerbe (25,6%) und der Sektor der öffentlichen und privaten Dienstleister (18,3%) den höchsten Anteil bei der Verteilung der Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftszweigen im Jahr 2017.²¹ Die Einteilung der Wirtschaftszweige in Deutschland beruht auf der Systematik der WZ 2008. Grundlegend hierfür ist der NACE Rev. 2 (französische Kurzform für Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft) der EU aus dem Jahr 2006 (siehe Abbildung 8 im Anhang 1), der ein Klassifizierungssystem für die Einteilung von Wirtschaftszweigen darstellt.²²

Eine weitere Unterscheidung in der Wirtschaft kann durch die Unternehmensgröße passieren: Der Unternehmensbestand lag, bezogen auf die Wirtschaftszweige A-N und P-S nach Systematik der WZ 2008, im Jahr 2015 nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn bei 3,49 Millionen, davon gehörten 99,6% dem Mittelstand an.²³ Der deutsche Mittelstand, bestehend aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), trug im Jahr 2015 allein rund 54,9% zur gesamten Nettowertschöpfung der deut-

¹⁹ SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (2018), veröffentlicht im Internet (02.03.2017).

²⁰ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2018 a), veröffentlicht im Internet (13.03.2018).

²¹ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2018 b), veröffentlicht im Internet (13.03.2018).

²² Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2008), veröffentlicht im Internet (19.10.2017).

²³ Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2017 a), veröffentlicht im Internet (06.10.2017).

schen Unternehmen bei.²⁴ Großunternehmen machen in der deutschen Wirtschaft in dieser Betrachtung nur einen Bruchteil aus. Jedoch waren im Jahr 2015 „...Großunternehmen [...] mit 37,8% stärker im Produzierenden Gewerbe vertreten wie KMU.“²⁵ Knapp zwei Drittel entfielen auf den Dienstleistungssektor, wenngleich dieser bei den KMU sogar mit 79,5% weitaus größer war.²⁶

Insgesamt verteilt sich das Handwerk auf verschiedene Wirtschaftszweige innerhalb der Klassifikation nach WZ 2008. Die zur Untersuchung herangezogenen Handwerksunternehmen sind dem „Abschnitt F – Baugewerbe, Nummer 43 – Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe“²⁷ zugeordnet.

2.1.1 Einordnung in den wirtschaftlichen Kontext

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn „... definiert Mittelstand durch die Einheit von Eigentum und Leitung.“²⁸ Hierbei „...halten bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen (direkt oder indirekt) mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens...“ und „...diese natürlichen Personen gehören der Geschäftsführung an.“²⁹ Selbstverständlich gibt es auch Überschneidungen zwischen mittelständischen Unternehmen bzw. Familienunternehmen und unabhängigen kleinen sowie mittleren Unternehmen.³⁰ Der deutsche Mittelstand kann aber nicht nur nach qualitativen Kriterien abgegrenzt werden. Das IfM in Bonn hat des Weiteren eine quantitative Klassifikation erstellt (Tabelle 2). Danach definieren sich kleine und mittlere Unternehmen (KMU) durch eine Beschäftigtenzahl von weniger als 500 Mitarbeitern und erwirtschaften bis zu 50 Millionen Euro Umsatz im Jahr. Eine weitere Einteilung zur Bestimmung der Unternehmensgröße hat die Europäische Kommission definiert (Tabelle 3). Diese umfasst jedoch nur Unterneh-

²⁴ Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2017 a), veröffentlicht im Internet (06.10.2017).

²⁵ INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2017 b), veröffentlicht im Internet (06.10.2017).

²⁶ Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2017 b), veröffentlicht im Internet (06.10.2017).

²⁷ STATISTISCHES BUNDESAMT (2007), veröffentlicht im Internet (29.01.2018), S. 27 f.

²⁸ INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2017 c), veröffentlicht im Internet (15.10.2017).

²⁹ INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2017 c), veröffentlicht im Internet (15.10.2017).

³⁰ Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2017 c), veröffentlicht im Internet (15.10.2017).

men bis zu einer Größe von bis zu 249 Mitarbeitern und 50 Millionen Euro Umsatz pro Jahr bzw. 43 Millionen Euro in der Bilanzsumme pro Jahr. Großunternehmen sind entsprechend der IfM-Definition alle Unternehmen mit über 500 Beschäftigten.

KMU-Definition des IfM Bonn seit 01.01.2016			
Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz € /Jahr
Kleinst	Bis 9		Bis 2 Millionen
Klein (und kein kleinstes Unternehmen)	Bis 49		Bis 10 Millionen
Mittel (und kein kleinstes oder kleines Unternehmen)	Bis 499		Bis 50 Millionen
(KMU) Zusammen	Unter 500		Bis 50 Millionen

Tabelle 2: KMU-Definition des IfM Bonn seit 01.01.2016 ³¹

KMU-Schwellenwerte der EU seit 01.01.2005					
Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz €/Jahr	oder	Bilanzsumme €/Jahr
Kleinst	bis 9		bis 2 Millionen		bis 2 Millionen
Klein	bis 49		bis 10 Millionen		bis 10 Millionen
Mittel	bis 249		bis 50 Millionen		bis 43 Millionen

Tabelle 3: KMU-Definition der Europäischen Kommission ³²

Der Mittelstand ist dabei außerordentlich facettenreich: „Das Spektrum reicht vom traditionellen Familienunternehmen bis zum hippen Start-up, vom klassischen Handwerksbetrieb über Selbstständige und Dienstleister wie zum Beispiel Händler und Freiberufler bis zum hoch innovativen High-Tech-Unternehmen [...]“³³

³¹ Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2017 d), veröffentlicht im Internet (15.10.2017).

³² Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2017 e), veröffentlicht im Internet (15.10.2017).

³³ BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2018 b), veröffentlicht im Internet (03.03.2018).

2.1.2 Rechtliche Bestimmungen im Handwerk

Als rechtliche Grundlage in Deutschland gilt seit dem 24. September 1953 das Gesetz zur Ordnung des Handwerks, kurz Handwerksordnung (HwO). Diese umfasst Regelungen über die Ausübung eines Handwerks, dessen selbstständige Verwaltung als Wirtschaftssektor sowie die berufliche Aus- und Weiterbildung. Die HwO unterteilt das Handwerk in drei Kategorien: zulassungspflichtige und zulassungsfreie Handwerke sowie handwerksähnliche Gewerke³⁴ (siehe Anhang 3-5). Ein Handwerk gilt als zulassungspflichtig, wenn es in der Anlage A HwO (siehe Anhang 3) verzeichnet und in der Handwerksrolle der zuständigen Handwerkskammer eingetragen ist.³⁵ Voraussetzung hierfür ist der Nachweis eines Meisterbriefs im jeweiligen Handwerk. Im Gegensatz dazu müssen zulassungsfreie Handwerke sowie handwerksähnliche Gewerke, aufgelistet in der Anlage B HwO (siehe Anhang 4-5), der Handwerkskammer lediglich angezeigt werden und können ohne Meisterbrief betrieben werden.³⁶ Die Anlage A der HwO umfasst 41 zulassungspflichtige Handwerke. Die Anlage B der HwO besteht aus 52 zulassungsfreien Handwerksberufen und 54 handwerksähnlichen Gewerken. Für generelle Statistiken und Auswertungen des Statistischen Bundesamtes werden die zulassungspflichtigen Handwerke, zulassungsfreien Handwerke und handwerksähnliche Gewerbe in sieben Gewerbegruppen zusammengefasst. So werden beispielsweise in der Gruppe des Ausbaugewerbes folgende Handwerke zusammengefasst: Ofen- und Luftheizungsbauer, Fliesen-, Platten- und Mosaikleger, Maler und Lackierer, Klempner, Installateur und Elektrotechniker, Tischler und viele weitere.³⁷

Der vierte Teil der Handwerksordnung bestimmt die Organisation und Selbstverwaltung des Handwerks. Eine detaillierte Übersicht zum Aufbau des Handwerks findet sich in Abbildung 9 im Anhang. Ein bedeutendes Organ der Handwerksverwaltung ist die Handwerkskammer eines jeweiligen Gewerkes. Sie verwaltet die Handwerksrolle und übernimmt die Kontrolle sowie

³⁴ Vgl. HANDWERKSORDNUNG HwO, veröffentlicht im Internet (10.09.2017).

³⁵ Vgl. HANDWERKSORDNUNG HwO, § 1 Abs. 1 HwO, veröffentlicht im Internet (10.09.2017).

³⁶ Vgl. HANDWERKSORDNUNG HwO, § 18 Abs. 1 HwO, veröffentlicht im Internet (10.09.2017).

³⁷ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2018 a), S. 1, veröffentlicht im Internet (06.01.2018).

Regelung der Berufsausbildung und Meisterprüfungsordnungen. Eine Mitgliedschaft in der Handwerkskammer ist für alle Betriebe der Anlagen A und B der HwO verpflichtend. Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Handwerks in Deutschland ist die Innung des jeweiligen Gewerkes. Die Mitgliedschaft in der Innung ist für den Handwerksbetrieb freiwillig. Die Innung überwacht und regelt die Lehrlingsausbildung und Gesellenprüfung entsprechend der Richtlinien der jeweiligen Handwerkskammer.³⁸ Auf überregionaler Ebene gibt es die Landeshandwerkvertretungen und Landesinnungen eines jeweiligen Gewerkes. Der Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) mit Sitz im Haus des Deutschen Handwerks in Berlin, als „...Spitzenorganisation der Wirtschaft, bündelt [...] die Arbeit von 53 Handwerkskammern, 48 Fachverbänden des Handwerks auf Bundesebene sowie bedeutenden wirtschaftlichen und sonstigen Einrichtungen des Handwerks in Deutschland.“³⁹

2.1.3 Besonderheiten des Handwerks

Schon vor der Industrialisierung in Europa, gab es in Deutschland eine Art Berufsausbildung in den verschiedenen Handwerkszünften. Damals nahm der Lehrling noch am familiären Leben seines Meisters teil. Heutzutage ist die Berufsausbildung im Berufsbildungsgesetz (BBiG) und in der Handwerksordnung (HwO) klar geregelt.⁴⁰ So findet sowohl im Handwerk als auch in der Industrie die Berufsausbildung in 327 Berufen im dualen System statt.⁴¹ Das Hauptmerkmal des dualen Systems sind die Lernorte: Berufsschule und Betrieb sind gleichermaßen Teil der Berufsausbildung, da nur so eine Kombination von Theorie und Fachpraxis gewährleistet wird.⁴² Darüber hinaus absolviert der Lehrling die Ausbildungsteile, die der Ausbildungsbetrieb nicht selbst leistet, in einer überbetrieblichen Ausbildung. Diesen Part übernehmen die zuständigen Innungen und Kammern.⁴³ Die Berufsausbildung startet mit dem Abschluss des Ausbildungsvertrages zwischen dem

³⁸ Vgl. HANDWERKSORDNUNG HWO, § 31-40a HwO, veröffentlicht im Internet (10.09.2017).

³⁹ ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2018 b), veröffentlicht im Internet (06.01.2018).

⁴⁰ Vgl. EBNER, UHLY (2016 a), veröffentlicht im Internet (25.09.2017).

⁴¹ Vgl. EBNER, UHLY (2016 b), veröffentlicht im Internet (25.09.2017).

⁴² Vgl. EBNER, UHLY (2016 a), veröffentlicht im Internet (25.09.2017).

⁴³ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2018 a), veröffentlicht im Internet (25.12.2017).

zukünftigen Auszubildenden und dem Ausbildungsbetrieb. In der zwischen 2,5 bis 3,5 Jahren andauernde Berufsausbildung verbringt der Lehrling den Großteil seiner Ausbildungszeit im Betrieb. Der Betrieb zahlt eine Ausbildungsvergütung und es besteht Berufsschulpflicht. Ein weiteres Merkmal der dualen Berufsausbildung ist die gleichberechtigte Beteiligung von Staat und Wirtschaft, die sogenannte korporatistische Steuerung. Der Staat legt die rechtlichen Rahmenbedingungen durch das Berufsbildungsgesetz, die HwO oder die verschiedenen Ausbildungsverordnungen fest. Auf der anderen Seite bestimmt die Wirtschaft durch ihre Sozialpartner, wie Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, die Bedingungen der Ausbildung sowie deren Lerninhalte, damit in der Ausbildung grundlegendes Wissen erlernt wird, das im Arbeitsleben tatsächlich gebraucht wird. Durch die Vereinheitlichung der Berufsausbildung im dualen System, können Qualitätsstandards erzielt und Kompetenzen bei den Auszubildenden geprägt werden, die nicht nur in einem Betrieb, sondern im gesamten Gewerk benötigt werden.⁴⁴

Die Vergütung im Handwerk richtet sich nach Tarifgebundenheit des Unternehmens und dem jeweils gültigen Tarifvertrag. Um Lohndumping zu verhindern und faire Wettbewerbsbedingungen zu schaffen, kann ein Tarifvertrag für allgemeinverbindlich erklärt werden, d.h. die tariflichen Regelungen gelten automatisch für alle Arbeitgeber und Beschäftigten der entsprechenden Branche. Eine Liste der allgemeinverbindlich erklärten Tarifverträge findet sich beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales: So gelten im Ausbauhandwerk beispielsweise im Maler- und Lackiererhandwerk, Dachdeckerhandwerk, Gerüstbauerhandwerk sowie im Elektrohandwerk allgemeinverbindliche Tarifverträge.⁴⁵ In Tarifverhandlungen sind arbeitgeberseitig im Ausbauhandwerk der Unternehmerverband Deutsches Handwerk (UDH) sowie der Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (ZDB) tätig.⁴⁶ Auf Seiten der Gewerkschaften sind im Ausbauhandwerk vor allem die Industriegewerkschaft

⁴⁴ Vgl. EBNER, UHLY (2016 a), veröffentlicht im Internet (25.09.2017).

⁴⁵ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2017), veröffentlicht im Internet (25.09.2017).

⁴⁶ Vgl. BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE (2017), veröffentlicht im Internet (25.09.2017).

Metall (IG Metall), z.B. für Klempner, oder die Industriegewerkschaft Bauener-Agrar-Umwelt (IG BAU), z.B. für Maler- und Lackierer, zuständig.⁴⁷

Im Regelfall ist die Ausbildungsvergütung im jeweiligen Tarifvertrag des Gewerkes verzeichnet. Als Auszubildender in einem nicht tarifgebundenen Betrieb, darf die Vergütung dennoch nicht unter 20% der tariflichen Ausbildungsvergütung der Branche liegen. Des Weiteren muss nach § 17 BBiG Absatz 1 die Ausbildungsvergütung im Laufe der Ausbildungsjahre jährlich ansteigen.⁴⁸ Im Branchenvergleich der tariflichen Ausbildungsvergütungen im Monat in Ost- und Westdeutschland 2017 (Abbildung 1) ist deutlich zu erkennen, dass im Handwerk allgemein eine der niedrigsten Vergütungen vorliegt. In Ostdeutschland wird mit 678 Euro pro Monat nahezu am wenigsten gezahlt, nur die ostdeutsche Landwirtschaft liegt noch darunter. Eine Ausbildung in der Industrie und im Handel wird hingegen im Durchschnitt mit 878 Euro pro Monat in Ostdeutschland vergütet. Auch im Gesamtvergleich liegt das ostdeutsche Handwerk mit 149 Euro unter dem Gesamtdurchschnitt von 827 Euro pro Monat als Ausbildungsvergütung.⁴⁹

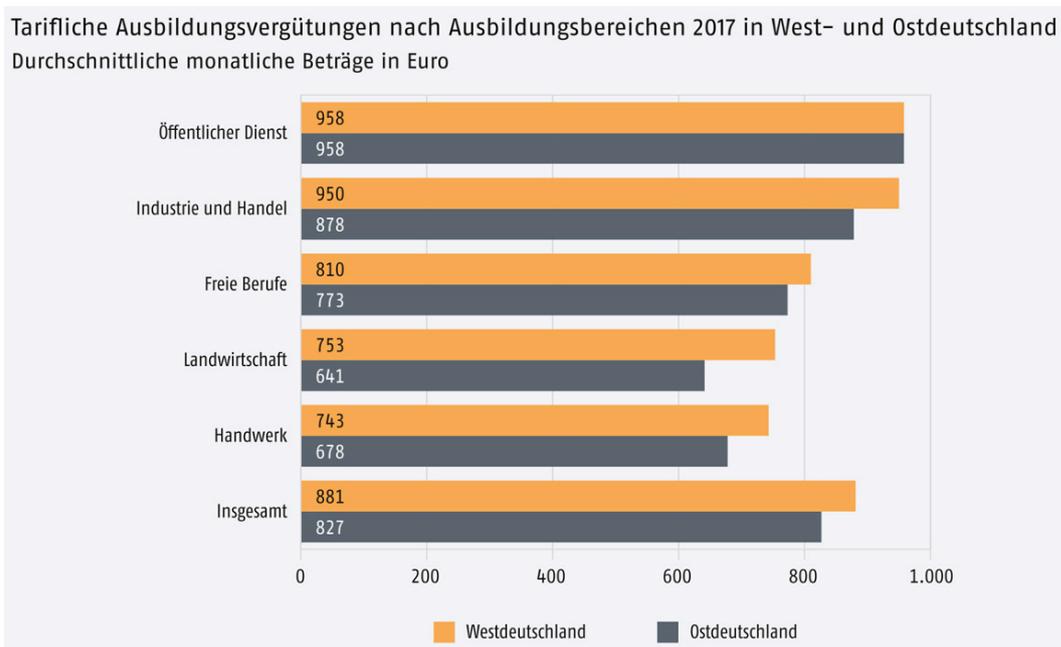


Abbildung 1: Durchschnittliche tarifliche Ausbildungsvergütung 2017 in West- und Ostdeutschland⁵⁰

⁴⁷ Vgl. DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND (2017), veröffentlicht im Internet (25.09.2017).

⁴⁸ Vgl. BERUFSBILDUNGSGESETZ BBiG, § 17 Absatz 1 BBiG, veröffentlicht im Internet (25.09.2017).

⁴⁹ Vgl. BEICHT (2018), S. 13, veröffentlicht im Internet (13.03.2018).

⁵⁰ BEICHT (2018), S. 13, veröffentlicht im Internet (13.03.2018).

2.1.4 Die Wirtschaftskraft des Handwerks

Das Handwerk, beworben als Wirtschaftsmacht von nebenan,⁵¹ gilt mit fast einer Million Unternehmen (Stand 2016) und einem erwirtschafteten Umsatz von 561 Milliarden Euro im Jahr 2016⁵² als „das Rückgrat des deutschen Mittelstands“.⁵³ Insbesondere gab es 579.573 Betriebe (58%) im zulassungspflichtigen Handwerk, 239.009 Unternehmen (23,9%) im zulassungsfreien Handwerk sowie 180.686 handwerksähnliche Gewerke (18,1%), so dass in Deutschland im Jahr 2016 insgesamt 999.268 Handwerksbetriebe registriert waren.⁵⁴ In dieser Zeit waren 5.451.000 Erwerbstätige im Handwerk beschäftigt, darunter gab es 362.842 Auszubildende die eine handwerkliche Ausbildung absolvieren.⁵⁵ „Damit gehen 12,5 Prozent aller Erwerbstätigen und 27,4 Prozent aller Auszubildenden einer Beschäftigung im Handwerk nach.“⁵⁶ Bei Betrachtung der Verteilung der Handwerksunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen aus dem Jahr 2014 wird deutlich, dass dem Erfolg des Handwerks kleinbetriebliche Strukturen zugrunde liegen: Denn allein 92,2% der Erwerbstätigen im Handwerk waren im Jahr 2014 in Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern beschäftigt, darunter sind sogar 59% der Arbeitnehmer in Betrieben mit weniger als fünf Mitarbeitern tätig.⁵⁷ Mehr als ein Viertel der Auszubildenden in Deutschland erlernt einen der mehr als 130 Ausbildungsberufe im Handwerk.⁵⁸ Zu den zehn lehrlingsstärksten Berufen im Handwerk im Jahr 2016 bei männlichen Auszubildenden gehörten Kraftfahrzeugmechatroniker (57.136), Elektroniker (36.364) und Anlagenmechaniker für Sanitär -, Heizungs- und Klimatechnik (32.171). Bei den weiblichen Auszubildenden lagen vor allem die Ausbildung zur Fri-

⁵¹ Vgl. DAS HANDWERK (2017), veröffentlicht im Internet (07.10.2017).

⁵² Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2016 a), veröffentlicht im Internet (11.11.2017).

⁵³ BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2018 a), veröffentlicht im Internet (03.03.2018).

⁵⁴ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2016 b), veröffentlicht im Internet (02.03.2018).

⁵⁵ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2016 a), veröffentlicht im Internet (11.11.2017).

⁵⁶ BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2018 a), veröffentlicht im Internet (03.03.2018).

⁵⁷ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2014), veröffentlicht im Internet (11.09.2017).

⁵⁸ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2018 a), veröffentlicht im Internet (03.03.2018).

seurin (19.133), Fachverkäuferin im Lebensmittelhandwerk (13.998) sowie Kauffrau für Büromanagement (7.599) hoch im Kurs.⁵⁹

Wie bereits erwähnt, lag der Umsatz im Handwerk im Jahr 2016 bei 561 Milliarden Euro, das macht ein Plus von 2,9% Prozent im Vergleich zum Vorjahr.⁶⁰ Auch im Jahr 2017 ist der Umsatz im zulassungspflichtigen Handwerk um 3,6% gegenüber dem Vorjahr gestiegen.⁶¹ Diese auffälligen Zahlen werden durch die Analyse der vergangenen Jahre bestätigt: Seit dem Jahr 2003 ist der Umsatz im Handwerk von 487 Milliarden Euro mit kleinen Schwankungen sukzessive auf 561 Milliarden Euro im Jahr 2016 gestiegen.⁶² Eine gegensätzliche Tendenz zeichnet sich hingegen bei der Beschäftigtenentwicklung ab. Seit 2003 ist diese von 5,8 Millionen Arbeitnehmern stark gefallen und liegt seit 2005 zwischen ca. 5,4 und 5,5 Millionen Erwerbstätigen.⁶³ Die Betriebsbestände sind, seit der Neuerung in der HwO zur Erleichterung der Betriebsgründungen und Lockerung des Meisterzwangs im Jahr 2004, graduell gestiegen. Waren es 2003 noch 843.661 Handwerksbetriebe, so hat sich die Zahl zwischenzeitlich auf 1.008.593 Unternehmen im Jahr 2013 erhöht und lag im Jahr 2016 knapp unter 1 Million.⁶⁴

Im Bundesland Sachsen-Anhalt, der in dieser Arbeit betrachteten Region, gab es im Jahr 2016 27.119 Handwerksbetriebe, davon waren 19.743 Firmen nach HwO der Anlage A zugeordnet, also ein zulassungspflichtiges Handwerk. In seiner Gesamtheit hat das Handwerk in Sachsen-Anhalt im Jahr 2016 einen Umsatz von 13 Milliarden Euro erwirtschaftet und 141.000 Arbeitnehmer beschäftigt. Des Weiteren lag der Lehrlingsbestand 2016 bei 6.983 Auszubildenden, davon 213 ausländischen Personen.⁶⁵

⁵⁹ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2016 b), veröffentlicht im Internet (02.03.2018).

⁶⁰ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2016 a), veröffentlicht im Internet (11.11.2017).

⁶¹ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2018 c), veröffentlicht im Internet (13.03.2018).

⁶² Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2016 b), veröffentlicht im Internet (02.03.2018).

⁶³ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2016 b), veröffentlicht im Internet (02.03.2018).

⁶⁴ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2016 b), veröffentlicht im Internet (02.03.2018).

⁶⁵ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2016 a), veröffentlicht im Internet (11.11.2017).

2.1.5 Konjunktur des Ausbauhandwerks in Ostdeutschland

Das Konjunkturhoch im Handwerk hat im Herbst 2017 noch einmal an Kraft gewonnen.⁶⁶ Im Konjunkturbericht des ZDH über das 3. Quartal von Oktober 2017⁶⁷ (siehe Abbildung 10 im Anhang 6) bewerteten 96% der Betriebe aus dem Ausbauhandwerk in Ostdeutschland die Geschäftslage als gut (77%) oder befriedigend (21%), 66 % haben sogar gute Erwartungen für die Zukunft. Dies ist eine deutliche Verbesserung gegenüber dem 3. Quartal 2016, wo die Beurteilung der Geschäftslage bei 24% „befriedigend“ und 72% „gut“ lag.⁶⁸ Die Einschätzung zur Beschäftigtenzahl blieb im Vergleich zum 3. Quartal 2016 unverändert bei 92% „gut bzw. befriedigend“, aber dennoch haben 95% der Handwerksbetriebe positive bzw. neutrale Erwartungen für die Zukunft im Hinblick auf die Mitarbeiterzahlen.⁶⁹ Für Gesamtdeutschland betrachtet erreicht im Jahr 2017 auch „...der Beschäftigungsindikator für das Handwerk – der Saldo aus positiven und negativen Meldungen zur Beschäftigungsentwicklung – [...] erstmals seit Beginn der ZDH-Konjunkturberichterstattung einen positiven Wert in einem 1. Quartal.“⁷⁰ In Bezug auf den Umsatz äußerten sich die Betriebsinhaber im 1. Quartal 2017 noch eher verhalten: 77% der Bewertungen waren gut (19%) bzw. befriedigend (58%). Im 3. Quartal hat sich die Situation jedoch stark verbessert: So waren insgesamt 91% der Bewertungen gut (28%) bzw. befriedigend (63%).⁷¹ Ebenso blicken die Betriebsinhaber äußerst positiv in Zukunft: So sehen 90% der Befragten ihren zukünftigen Umsatz als unverändert (66%) oder steigend (24%).⁷² Ähnlich verhält es sich mit den Verkaufspreisen. 69% der Betriebe schätzen, dass die Preise unverändert bleiben, 28% meinen, dass sie steigen werden. Insgesamt stehen die Bewertungen für die Preis-

⁶⁶ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 c), S. 5, veröffentlicht im Internet (05.03.2018).

⁶⁷ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 c), S. 5, veröffentlicht im Internet (05.03.2018).

⁶⁸ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 c), S. 49, veröffentlicht im Internet (05.03.2018).

⁶⁹ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 c), S. 49, veröffentlicht im Internet (05.03.2018).

⁷⁰ ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 c), S. 14, veröffentlicht im Internet (05.03.2018).

⁷¹ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 c), S. 49, veröffentlicht im Internet (05.03.2018).

⁷² Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 c), S. 49, veröffentlicht im Internet (05.03.2018).

entwicklung im Ausbauhandwerk in Zukunft bei 61% „unverändert“ und 37% „steigend“.⁷³ Die erwartete Preissteigerung steht möglicherweise in Zusammenhang mit einer erhöhten Anzahl an Aufträgen in den Ausbaugewerken. Laut Konjunkturbericht des ZDH ist die Auftragsreichweite im Ausbauhandwerk in Ostdeutschland von 9,7 Wochen im 3. Quartal 2016 auf 9,0 Wochen im 1. Quartal 2017 durch die saisonbedingten Einschränkungen im Winter gesunken. Im 3. Quartal 2017 ist die Auftragsreichweite jedoch auf 10,0 Wochen angestiegen. Insgesamt gesehen hat die Auftragsreichweite im gesamten Bundesgebiet im Gesamthandwerk von 6,9 Wochen im 3. Quartal 2016 auf 7,7 Wochen im 1. Quartal 2017 zugenommen.⁷⁴

Die abschließende Betrachtung zeigt, dass sich das deutsche Handwerk in einer sehr guten wirtschaftlichen Lage befindet und äußerst positiv in die Zukunft blickt.

2.2 Grundlagen zum Fachkräftemangel

In den nachfolgenden Kapiteln sollen nun die grundlegenden theoretischen Konzepte zum demografischen Wandel und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel vorgestellt werden. Zusätzlich werden mögliche Auslöser oder Gründe für einen Fachkräftemangel erläutert.

2.2.1 Hintergrund zum demografischen Wandel

Laut den vorläufigen Schätzungen des Statistischen Bundesamtes leben heute 82,8 Millionen Menschen in Deutschland.⁷⁵ Doch die Zahl trägt, der demografische Wandel, also die Veränderung der Bevölkerungsstruktur in Deutschland, wird damit noch nicht aufgehalten. Die Erhöhung der Bevölkerungszahlen ist auf die Zuwanderungen in den letzten zwei Jahren zurückzuführen, so die Statistiker.⁷⁶ Beeinflusst wird der demografische Wandel von drei Faktoren: Die Geburtenrate, auch genannt Fertilität, „...lag jahrzehnte-

⁷³ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 c), S. 49, veröffentlicht im Internet (05.03.2018).

⁷⁴ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 c), S. 47, veröffentlicht im Internet (05.03.2018).

⁷⁵ Vgl. ZEIT ONLINE (2017 a), veröffentlicht im Internet (18.11.2017).

⁷⁶ Vgl. ZEIT ONLINE (2017 a), veröffentlicht im Internet (18.11.2017).

lang bei knapp unter 1,4 Kindern pro Frau und stieg erst nach 2010 wieder leicht an - bis auf einen Wert von zuletzt 1,5 je Frau.⁷⁷ Im Vergleich dazu liegt das sogenannte Bestanderhaltungsniveau bei 2,1 Kinder pro Frau.⁷⁸ Dieser Negativsaldo führt unter anderem zu einem Anstieg der älteren Bevölkerung in Deutschland. Die Mortalität, also die Sterberate stellt somit den zweiten Einflussfaktor auf den demografischen Wandel dar. Durch die sehr gute Gesundheitsversorgung und die Weiterentwicklung der Medizintechnik, infolgedessen Krankheiten reduziert werden konnten, stieg die Lebenserwartung der Gesamtbevölkerung. Dadurch leben die Menschen länger und sterben erst in hohem Alter. Somit erhöht sich auch der Altersdurchschnitt in Deutschland.⁷⁹ Der dritte Faktor ist die Migration. Allein im Jahr 2015 kamen ca. 2,1 Millionen ausländische Menschen nach Deutschland. Davon gingen rund eine Million Ausländer wieder in ihre Heimat. Der daraus resultierende positive „...Wanderungssaldo von 1,1 Millionen ist der höchste in der Geschichte der Bundesrepublik.“⁸⁰ Für den demografischen Wandel in Deutschland gilt dennoch: „Die Alterung der Bevölkerung kann jedoch auch durch eine kontinuierlich hohe Zuwanderung nicht umgekehrt werden.“⁸¹ Folglich wird die Bevölkerung in Deutschland immer älter und weniger. Diese Faktenslage bestimmt maßgeblich auch die Situation auf dem Arbeitsmarkt.

2.2.2 Status quo zum Fachkräftemangel

Grundsätzlich steht auf dem Arbeitsmarkt immer das Arbeitsangebot der Arbeitnehmer der Arbeitsnachfrage der Arbeitgeber gegenüber. Die Bundeszentrale für politische Bildung unterscheidet zwischen Arbeitskräftemangel, Fachkräftemangel und Fachkräfteengpass.⁸² Beim Arbeitskräftemangel liegt die Arbeitsnachfrage dauerhaft über dem Arbeitsangebot. Als Arbeitskraft werden in dieser Form alle arbeitsfähigen Personen unabhängig von ihrer Qualifikation bezeichnet.⁸³ Der Fachkräftemangel hingegen bezieht sich auf

⁷⁷ KÜHN (2017), veröffentlicht im Internet (21.10.2017).

⁷⁸ Vgl. KÜHN (2017), veröffentlicht im Internet (21.10.2017).

⁷⁹ Vgl. KÜHN (2017), veröffentlicht im Internet (21.10.2017).

⁸⁰ KÜHN (2017), veröffentlicht im Internet (21.10.2017).

⁸¹ KÜHN (2017), veröffentlicht im Internet (21.10.2017).

⁸² Vgl. OBERMEIER (2014), veröffentlicht im Internet (21.10.2017).

⁸³ Vgl. OBERMEIER (2014), veröffentlicht im Internet (21.10.2017).

Personen mit akademischer Ausbildung oder dreijähriger Berufsausbildung. Beim Fachkräftemangel kann die Nachfrage über einen längeren Zeitraum nicht gedeckt werden und das oft nur in bestimmten Berufsfeldern oder Regionen.⁸⁴ Im Gegensatz dazu steht der Fachkräfteengpass. „Darunter wird das vorübergehende qualitative Missverhältnis der regionalen und/oder qualifikationsspezifischen Arbeitsnachfrage mit dem zur Verfügung stehenden Arbeitsangebot verstanden.“⁸⁵

Viele verschiedene Faktoren, wie beispielsweise das Bildungsniveau, der demografische Wandel oder der technologische Fortschritt, beeinflussen die Zukunft am Arbeitsmarkt und entscheiden, ob es einen Fachkräftemangel oder sogar einen Arbeitskräftemangel geben wird.⁸⁶ Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und das Bundesinstituts für berufliche Bildung (BIBB) haben mit den Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen Prognosen zu den zukünftigen Arbeitsmarktsituationen bis zum Jahr 2030 herausgebracht.⁸⁷ So wird prognostiziert, dass der Bedarf an Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung leicht zurückgehen wird. Das bestehende Arbeitsangebot geht nur langsam zurück, wodurch es zur Steigerung des bestehenden Überangebots kommen wird, sodass es auch in Zukunft keine guten Beschäftigungschancen für diese Personengruppe geben wird.⁸⁸ Das Arbeitsangebot von Menschen mit abgeschlossener Ausbildung wird aufgrund des demografischen Wandels sinken und gegen 2030 könnte das Arbeitsangebot den Bedarf an Fachkräften nicht mehr decken. Jedoch wird es bereits vor dem Jahr 2030 zu einem Fachkräfteengpass kommen, da die fachlichen Anforderungen der Arbeit nicht mit den Qualifikationen der Arbeitnehmer übereinstimmen.⁸⁹ Bei Personen mit einem Techniker-, Meister- oder Hochschulabschluss sehen die Prognosen bis zum Jahr 2030 deutlich positiver aus. Vor dem Hintergrund des Ersatzbedarfs durch den Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge, der sogenannten Babyboomer, sowie durch ei-

⁸⁴ Vgl. OBERMEIER (2014), veröffentlicht im Internet (21.10.2017).

⁸⁵ OBERMEIER (2014), veröffentlicht im Internet (21.10.2017).

⁸⁶ Vgl. OBERMEIER (2014), veröffentlicht im Internet (21.10.2017).

⁸⁷ Vgl. HELMRICH, ZIKA, KALINOWSKI, WOLTER (2012), veröffentlicht im Internet (20.10.2017).

⁸⁸ Vgl. OBERMEIER (2014), veröffentlicht im Internet (21.10.2017).

⁸⁹ Vgl. OBERMEIER (2014), veröffentlicht im Internet (21.10.2017).

nen Neubedarf aufgrund des Technologie- und Strukturwandels werden das Arbeitsangebot und der Bedarf in dieser Qualifikationsstufe steigen.⁹⁰

Weiterhin geht aus der Studie hervor, wie die Arbeitsmarktsituation im Hinblick auf Berufsfelder bis zum Jahr 2030 aussehen wird. Ein Nachfrageüberschuss, also ein Fachkräftemangel, entsteht beispielsweise in bearbeitenden, verarbeitenden und instandsetzenden Berufen, im Bereich der Gesundheits- und Sozialberufe und Körperpfleger sowie bei Berufen im Warenhandel und Vertrieb. Ferner wird bis zum Jahr 2030 prognostiziert, dass es einen Angebotsüberhang, also ein Überangebot an Arbeitnehmern, bei den Maschinen und Anlagen steuernden und wartenden Berufen sowie bei den Rechts-, Management- und wirtschaftswissenschaftlichen Berufen geben wird. Nur beispielsweise bei den Verkehrs-, Lager-, Transport-, Sicherheits- und Wachberufen sowie technisch-naturwissenschaftlichen oder lehrenden Berufen ist die Situation ausgeglichen.⁹¹

2.3 Mögliche Gründe für einen Fachkräftemangel im Handwerk

Da ein Fachkräftemangel immer verschiedene Ursachen hat, die im Rahmen dieser Arbeit aber nicht vollumfänglich betrachtet werden können, sollen an dieser Stelle einige mögliche Einflussfaktoren für das Zustandekommen eines Fachkräftemangels im deutschen Handwerk erläutert werden.

2.3.1 Wirtschaftliche Einflussfaktoren im Handwerk

Wie bereits in Kapitel 2.1.5 erwähnt, boomt die Baubranche und die Auftragslage im Handwerk ist so gut wie lange nicht mehr. Diese positive wirtschaftliche Lage der Betriebe lässt sich unter anderem auf die niedrigen Zinsen auf dem Kapitalmarkt zurückführen. In Folge der Finanzkrise ab 2008 hat die Europäische Zentralbank (EZB) ihre Geld- und Finanzpolitik verändert und den Leitzins auf 0,0% festgelegt, mit der Absicht, die Endkunden und Unter-

⁹⁰ Vgl. OBERMEIER (2014), veröffentlicht im Internet (21.10.2017).

⁹¹ Vgl. OBERMEIER (2014), veröffentlicht im Internet (21.10.2017).

nehmen zu erhöhten Investitionen zu motivieren.⁹² Da die Rendite für Sparer deshalb zurzeit eher schlecht aussieht, liegt der Fokus nun wieder mehr auf Kapitalanlagen im Immobilienbereich. Die erhöhten Investitionen in Sanierung und Renovierungen, führen daher zu einer gesteigerten Nachfrage nach Leistungen aus dem Bauhaupt- und Ausbauhandwerk. „Viele Hausbesitzer und Hausbauer investieren lieber in eine energetische Sanierung, anstatt ihr Kapital zu Nullzinsen zu parken.“⁹³ Hinzu kommt der anhaltende Zuzug in die Ballungszentren wie Berlin, Hamburg oder München.⁹⁴ Ein weiterer Faktor für die gute Auftragslage im Bauhandwerk ist der gewaltige Investitionsstau in Deutschland, „...allein in den Kommunen liegt er bei mehr als 100 Milliarden Euro.“⁹⁵ „Bürger in reicheren Städten merken das bei der Suche nach einem Kitaplatz, in anderen Regionen sind Straßen und Bauten marode, Brücken und Bäder wegen Einsturzgefahr gesperrt.“⁹⁶

Leider stehen für diesen wirtschaftlichen Aufschwung nicht genügend Fachkräfte zur Verfügung. „Die Betriebe suchen händeringend nach Personal, um ihre hohen Auftragsbestände abarbeiten zu können. Hätten die Betriebe genügend Fachkräfte und Auszubildende beschäftigen können, wäre 2016 ein noch höheres Wachstum möglich gewesen (...).“⁹⁷ Diese Umstände können teilweise auch am schmutzigen Image des Handwerks liegen. „Handwerker haben nach wie vor ein sehr gutes Ansehen, aber immer weniger wollen es selber werden. Sie sehen den goldenen Boden nicht mehr, sondern nur noch die schmutzigen Hände und das frühe Aufstehen.“⁹⁸ „Morgens um 6.00 Uhr in der Backstube stehen, das wollen die meisten nicht“⁹⁹, tönt es aus dem Bäckerhandwerk. Gerade im Lebensmittelhandwerk blieb zu Beginn des Ausbildungsjahres 2016/2017 jede dritte Stelle für Fachverkäufer im Lebensmittelhandwerk unbesetzt. Im Handwerk allgemein waren ca. 14.000 Ausbildungsstellen nicht zu besetzen.¹⁰⁰ Dennoch gibt es auch positive Mel-

⁹² Vgl. ZEIT ONLINE (2017 b), veröffentlicht im Internet (07.11.2017).

⁹³ FRANKFURTER ALLGEMEINE (2017), veröffentlicht im Internet (17.11.2017).

⁹⁴ Vgl. FRANKFURTER ALLGEMEINE (2017), veröffentlicht im Internet (17.11.2017).

⁹⁵ KÄPPNER (2017), veröffentlicht im Internet (18.11.2017).

⁹⁶ KÄPPNER (2017), veröffentlicht im Internet (18.11.2017).

⁹⁷ FRANKFURTER ALLGEMEINE (2017), veröffentlicht im Internet (17.11.2017).

⁹⁸ HAPPEL (2014), veröffentlicht im Internet (24.11.2017).

⁹⁹ HANDELSBLATT (2014), veröffentlicht im Internet (23.11.2017).

¹⁰⁰ Vgl. BIRK (2017), veröffentlicht im Internet (15.11.2017).

dungen aus dem Berufsbildungsbericht des Bundesministeriums für Bildung und Forschung ¹⁰¹: So ist die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Jahr 2016 im Handwerk um 0,2% auf 142.0000 zum zweiten Jahr in Folge gestiegen. ¹⁰² Zugleich schätzen die Deutschen ihrer Handwerker: Laut einer Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach aus dem Jahr 2013 liegt der Beruf des Handwerkers mit 38% auf dem fünften Platz der Berufe, vor denen die befragten 1.570 Personen ab 16 Jahren am meisten Achtung haben. ¹⁰³ Auf den vorderen Plätzen rangieren Ärzte, Krankenschwestern, Polizisten und Lehrer. „Das deutsche Handwerk ist wie das deutsche Bier: Es hat Weltruf. Doch dieses Image nach Innen, für die eigenen Zwecke und die Nachwuchswerbung zu nutzen, fällt dem Handwerk offenbar schwer.“¹⁰⁴

2.3.2 Demografische Einflussfaktoren im Handwerk

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird der Fachkräftemangel im Handwerk auch durch die Alterung der Erwerbstätigen beeinflusst. Besonders deutlich ist dies im Baugewerbe zu beobachten: „Die Zahl derjenigen, die über 50 Jahre alt sind, ist am Bau seit 2008 um 55,4 Prozent gestiegen.“¹⁰⁵ Die Baurezession seit Mitte der 90er Jahre bis vor ein paar Jahren zeigt nun ihre Folgen. So wurde damals ca. die Hälfte des Mitarbeiterbestandes abgebaut und konnte bis jetzt, trotz der guten Baukonjunktur, nicht wieder auf den alten Stand zurückgeführt werden.¹⁰⁶ Im Jahr 2016 waren knapp 30 Prozent der Mitarbeiter im Baugewerbe über 50 Jahre alt. „Setzt man die Zahlen in Bezug zum Renteneintrittsalter, muss in den kommenden 17 Jahren ein Drittel der Erwerbstätigen ersetzt werden“¹⁰⁷ und so umfasst die Zahl der zu ersetzenden Fachkräfte rund 900.000 Erwerbstätige im gesamten Bau- und Ausbauhandwerk.¹⁰⁸ Jedoch ist der Renteneintritt mit 67 Jahren im Baugewerbe undenkbar: Bei Mitarbeitern, die seit rund 50 Jahren

¹⁰¹ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2017 a), veröffentlicht im Internet (14.11.2017).

¹⁰² Vgl. BIRK (2017), veröffentlicht im Internet (15.11.2017).

¹⁰³ Vgl. INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH (2013), veröffentlicht im Internet (23.10.2017).

¹⁰⁴ HAPPEL (2014), veröffentlicht im Internet (24.11.2017).

¹⁰⁵ DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2016 b), veröffentlicht im Internet (30.11.2017).

¹⁰⁶ Vgl. DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2016 b), veröffentlicht im Internet (30.11.2017).

¹⁰⁷ DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2016 b), veröffentlicht im Internet (30.11.2017).

¹⁰⁸ Vgl. DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2016 b), veröffentlicht im Internet (30.11.2017).

schwere körperliche Arbeit verrichten, ist eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit kaum vorstellbar.

Dem gegenüber stehen die sinkenden Zahlen an Auszubildenden. Laut der Befragung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) finden 31% der Unternehmen in Deutschland keine Auszubildenden mehr, vor zehn Jahren allerdings waren nur 12% der Betriebe davon betroffen.¹⁰⁹ Einen besonderen Anlass zur Sorge gibt dabei der Sachverhalt, dass insgesamt „...jedes vierte Unternehmen mit unbesetzten Ausbildungsstellen überhaupt keine Bewerbung bekam.“¹¹⁰ Speziell im Baugewerbe zeigt der Mangel an Auszubildenden seine Wirkung: Blieben im Jahr 2015 noch 30% der Stellen unbesetzt, waren es 2017 schon 42%.¹¹¹ In diesem Zusammenhang steht auch der Rückgang an neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen. Wurden im Jahr 2006 noch 581.200 Verträge unterschrieben, so waren es zehn Jahre später nur 510.000.¹¹² Auch im Handwerk ist die Zahl neu abgeschlossene Ausbildungsverträge im gleichen betrachteten Zeitraum sukzessive von 157.000 auf 141.500 gesunken.¹¹³

In der Betrachtung der Absolventenzahlen mit Hochschulreife, inklusive allgemeiner Hochschulreife und Fachhochschulreife zeigt sich ein ganz anderes Bild: Im Jahr 1992 lag die Zahl der Abiturienten in Deutschland noch bei 290.600, während zehn Jahre später schon 361.500 Schüler das Abitur erlangten.¹¹⁴ Die Höchstwerte erreichte die Zahl in den Jahren 2011 und 2012¹¹⁵, da durch die Verkürzung der Gymnasialzeit auf acht Jahre in mehreren Bundesländern die doppelten Jahrgänge die Schulen verließen. Dennoch

¹⁰⁹ Vgl. DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG E.V. (2017), S. 11, veröffentlicht im Internet (30.11.2017).

¹¹⁰ DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG E.V. (2017), S. 5, veröffentlicht im Internet (30.11.2017).

¹¹¹ Vgl. DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG E.V. (2017), S. 12, veröffentlicht im Internet (30.11.2017).

¹¹² Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2017 b), veröffentlicht im Internet (01.12.2017).

¹¹³ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2017 b), veröffentlicht im Internet (01.12.2017).

¹¹⁴ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2017 c), veröffentlicht im Internet (01.12.2017).

¹¹⁵ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2017 c), veröffentlicht im Internet (01.12.2017).

bleibt die sukzessiv gestiegene Anzahl an Absolventen mit Hochschulreife relativ konstant, zuletzt lag sie bei 453.900 Schülern im Jahr 2016.¹¹⁶ Auch im Hinblick auf die spätere Berufswahl änderte sich in Deutschland das Verhältnis von Ausbildung und Studium. „Im Sommer 2007 begannen 624 000 junge Menschen in Deutschland eine berufliche Ausbildung, 361 000 schrieben sich für ein Studium ein. Das war über Jahre die gewohnte Größenordnung: fast doppelt so viele Auszubildende wie Studenten.“¹¹⁷ Außer Acht gelassen werden darf hier dennoch nicht, dass zu dieser Zeit die geburtenstärkeren Jahrgänge von 1986 bis 1990¹¹⁸ ihren Schulabschluss machten und auch die Zahlen in beiden Bereichen anstiegen. Doch bereits im Jahr 2016 zeichnete sich eine drastische Wendung ab: erstmals sind Zahlen der abgeschlossenen Ausbildungsverträge (510.100) und die Immatrikulationen an einer Hochschule (509.760)¹¹⁹ gleich auf. So betrug die Differenz zwischen begonnenem Studium oder Ausbildung nicht wie damals 2007 noch 263.000 Personen, sondern im Jahr 2016 nur noch 340 Schulabsolventen.

Diese Entwicklung lässt sich auf einen möglichen Auslöser zurückführen: 2008 veröffentlichte die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) einen Wirtschaftsbericht für Deutschland. Unter anderem wurde hierbei auch auf die Bildungsergebnisse der Studie eingegangen. Die Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass der Anteil von Absolventen tertiärer Bildungsgänge unter den jüngeren Kohorten in der Altersgruppe 25-34 Jahre mit 22% zu gering ist, im Vergleich zu einem OECD-Durchschnitt von 32%.¹²⁰ Zu Grunde gelegt wird hierbei der International Standard Classification of Education (ISCED) der UNESCO.¹²¹ Dieser definiert verschiedene Klassen für Bildungsniveaus und Level von Schultypen für eine internationale Vergleichbarkeit. Tertiäre Bildungsgänge umfassen die Bildung an Hochschulen und Universitäten, vom Bachelorstudium (Level 5) bis zur Promotion

¹¹⁶ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2017 c), veröffentlicht im Internet (01.12.2017).

¹¹⁷ FISCHER, HAERDER (2015), veröffentlicht im Internet (01.12.2017).

¹¹⁸ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2015), veröffentlicht im Internet (01.03.2018).

¹¹⁹ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2017 d), veröffentlicht im Internet (01.12.2017).

¹²⁰ Vgl. ORGANISATION FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (2008), S. 6, veröffentlicht im Internet (01.12.2017).

¹²¹ Vgl. ORGANISATION FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (2011), veröffentlicht im Internet (01.12.2017).

(Level 6).¹²² Schlussfolgernd sind „...in den meisten anderen Ländern [...] die Abschlussquoten jedoch schneller gestiegen [...], was darauf hindeutet, dass Deutschland in der tertiären Bildung noch weiter hinter dem Niveau der meisten anderen OECD-Länder zurückbleiben wird.“¹²³ Jedoch ungeachtet dessen, lagen die Abschlussquoten im postsekundären nichttertiären Bereich, vergleichbar mit der hiesigen Berufsausbildung, ungefähr acht Prozentpunkte über dem OECD-Durchschnitt.¹²⁴ Nichtsdestotrotz war dies ein Aufruf für eine höhere Anzahl an Studierenden in Deutschland.

Der Philosoph Julian Nida-Rümelin fand für diese Umstände den passenden Begriff „Akademisierungswahn“.¹²⁵ Mit Sorge betrachtet er die Entwicklung des in aller Welt bewunderten dualen Ausbildungssystems, denn schon „...bald könnte die klassische Lehre in Deutschland eine Ausbildung zweiter Klasse sein.“¹²⁶

¹²² Vgl. ORGANISATION FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (2011), veröffentlicht im Internet (01.12.2017).

¹²³ ORGANISATION FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (2008), S. 6, veröffentlicht im Internet (01.12.2017).

¹²⁴ Vgl. ORGANISATION FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (2008), S. 6, veröffentlicht im Internet (01.12.2017).

¹²⁵ Vgl. FISCHER, HAERDER (2015), veröffentlicht im Internet (01.12.2017).

¹²⁶ FISCHER, HAERDER (2015), veröffentlicht im Internet (01.12.2017).

3 Personalbeschaffung

Das Personalmanagement, auch Human Resource Management (HRM) genannt, ist ein Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre. Die Personalbeschaffung bildet neben anderen Disziplinen, wie beispielweise Personalentwicklung, -controlling oder -betreuung, einen wichtigen Eckpfeiler des HRM.

In diesem Kapitel sollen ausgewählte theoretische Konzepte zum Thema Personalbeschaffung beleuchtet werden, wie beispielsweise das Employer Branding und Recruiting. Deren Umsetzung und mögliche Anwendungsgebiete im Handwerk sollen anschließend erläutert werden.

3.1 Personalbestandsplanung

Um eine optimale Personalbeschaffung zu gewährleisten, ist eine genaue Personalbedarfsplanung nötig. „Die Personalbedarfsplanung ist integraler Bestandteil des Personalplanungssystems und beschäftigt sich mit der Fragestellung, welche und wie viele Arbeitskräfte zu einem zukünftigen Zeitpunkt wo benötigt werden und welche und wie viele aktuell beschäftigt sind.“¹²⁷ Die Vorgehensweise bei der Personalbedarfsplanung wird in Abbildung 2 dargestellt. Die Personalbedarfsplanung hängt sowohl von externen Einflussgrößen, z.B. Konjunkturlage, Arbeitsmarktsituation oder Branchenentwicklung, als auch internen Unternehmensfaktoren, z.B. Fehlzeiten, Fluktuation oder Personalentwicklung, ab. Zunächst muss der Bruttoperonalbedarf ermittelt werden, also „...die Menge aller Personen einer bestimmten Personalkategorie, die zur Leistungserstellung insgesamt benötigt wird.“¹²⁸ Sie unterteilt sich in quantitative und qualitative Planung. Letztere umfasst die „...Ermittlung und Ableitung von Fähigkeiten, Kenntnissen und Verhaltensweisen, über die ein Mitarbeiter verfügen sollte, um den gegenwärtigen und zukünftigen Leistungsanforderungen nachkommen zu können.“¹²⁹ Der quantitative Bruttoperonalbedarf bildet die benötigte Anzahl an Mitarbeitern ab, um die Unternehmensplanung umzusetzen. Hierbei kommen Schätzver-

¹²⁷ LINDNER-LOHMANN, LOHMANN, SCHIRMER (2016), S. 23.

¹²⁸ DRUMM (2008), S. 203.

¹²⁹ LINDNER-LOHMANN, LOHMANN, SCHIRMER (2016), S. 28.

fahren oder Kennzahlenmethoden, z.B. die REFA-Systematik, zum Einsatz. Gleichzeitig muss der Status quo des Personals, also der Personalbestand, sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht ermittelt werden. Der Nettopersonalbestand ermittelt sich nun aus der Differenz von Bruttoper-sonalbedarf und Personalbestand. „Bei Überdeckung sind Entlassungen notwendig, während eine Unterdeckung einen Zusatzbedarf impliziert, der aus Neueinstellungen und/oder Qualifizierungen befriedigt werden kann.“¹³⁰

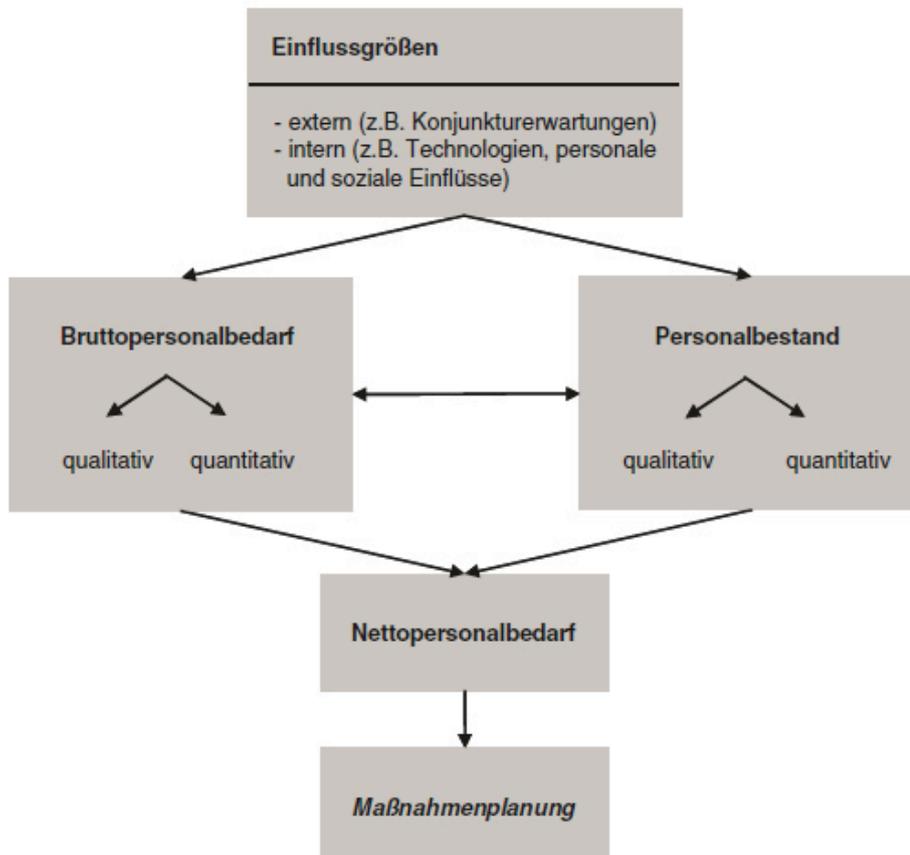


Abbildung 2: Ablauf der Personalbedarfsplanung¹³¹

„Oftmals ist die Bestimmung des erforderlichen Personalbedarfs eine Aufgabe, der man sich in der Praxis intuitiv bzw. sukzessiv nach der Versuchs-Irrtums-Methode nähert.“¹³² So ist es möglicherweise in vielen Handwerksbetrieben, bei denen Personalmanagement und Geschäftsführung oft in einer Person liegen. Dennoch sollte man die Personalplanung in ihrer Bedeutsamkeit nicht unterschätzen: So bildet eine durchdachte Personalbedarfsplanung

¹³⁰ LINDNER-LOHMANN, LOHMANN, SCHIRMER (2016), S. 35.

¹³¹ LINDNER-LOHMANN, LOHMANN, SCHIRMER (2016), S. 26.

¹³² SCHOLZ (2014), S. 111 f.

die Basis für zukünftige Entscheidungsprozesse und eventuell den ausschlaggebenden Wettbewerbsvorteil in Zeiten des Fachkräftemangels.

3.2 Grundlagen der Personalbeschaffung

„Die Personalbeschaffung hat die Aufgabe, die in der Personalbedarfsermittlung festgestellte Unterdeckung nach Anzahl (quantitativ), Art (qualitativ), Zeitpunkt und Dauer (zeitlich) sowie Einsatzort (örtlich) zu decken.“¹³³ Heutzutage wird die Personalbeschaffung oft als Recruiting oder Talent Acquisition bezeichnet. Die Begriffe werden daher in dieser Arbeit synonym verwendet. Der Recruitingprozess besteht in der Regel aus den folgenden Phasen: Zunächst erfolgt die Analyse des Anforderungsprofils und die Erstellung der daraus resultierenden Stellenausschreibung. Die anschließende Kandidatensuche, also die Personalbeschaffung, kann auf verschiedenen Kanälen durchgeführt werden. Im dritten Schritt wird das Screening der Kandidaten und Bewerberauswahl inklusive Vorstellungsgespräch durchgeführt. Die letzten beiden Schritte umfassen das Unterbreiten eines Jobangebots und die Einstellung sowie die Integration des neuen Mitarbeiters im Unternehmen.¹³⁴ Das Anforderungsprofil ist eine systematische Zusammenstellung der Anforderungen an eine Stelle und somit an die zukünftige Arbeitskraft im Hinblick auf die benötigten Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen. Daher bedarf es einer detaillierten Analyse der Stelle und deren Rahmenbedingungen und Besonderheiten im Unternehmen.¹³⁵ Das Anforderungsprofil bildet zum einen die Grundlage für die spätere Stellenausschreibung und dient zum anderen als Bewertungsbasis mit objektiven Kriterien im Auswahlverfahren der Kandidaten.¹³⁶ Ein Beispiel für ein Anforderungsprofil befindet sich im Anhang 7 Abbildung 11.

Die Personalbeschaffung kann unternehmensintern aber auch extern, d.h. über die Rekrutierung von unternehmensfremden Arbeitnehmern erfolgen. Bei letzterem wird unterschieden in aktive und passive Beschaffung. Aktive

¹³³ THOMMEN ET AL. (2016), S. 388.

¹³⁴ Vgl. KONRADT, SARGES (2003), S. 242 f.

¹³⁵ Vgl. BUCHHEIM, WEINER (2014), S. 15 f.

¹³⁶ Vgl. BUCHHEIM, WEINER (2014), S. 15 f.

Beschaffung umfasst sowohl Online- als auch Offline-Maßnahmen. Die interne Personalbeschaffung kann mit bzw. ohne Personalbewegung erfolgen. Das interne und externe Personalmarketing, inklusive der wichtigen Teilfunktion des Employer Brandings, bilden eine Art Querschnittsfunktion zur Personalbeschaffung, da beide Bereiche miteinander zusammenhängen und sich gegenseitig beeinflussen. Als eine Übersicht zur Einteilung dient die Abbildung 3.

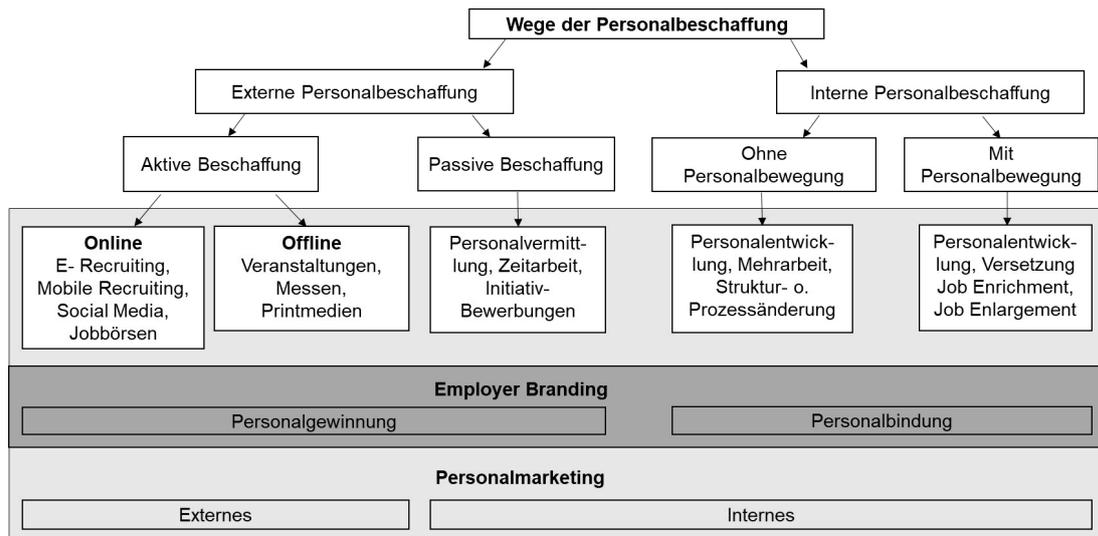


Abbildung 3: Wege der Personalbeschaffung ¹³⁷

3.2.1 Interne Personalbeschaffung

Die interne Personalbeschaffung bezieht sich auf das vorhandene Fachkräfteangebot im Unternehmen. Zum einen kann die Beschaffung mit Personalbewegung passieren. Dies kann zum Beispiel in Form einer innerbetrieblichen Ausschreibung erfolgen. Laut § 83 BetrVG kann der Betriebsrat eine unternehmensinterne Ausschreibung einer vakanten Stelle verlangen.¹³⁸ Eine andere Form der internen Personalbeschaffung mit Personalbewegung ist die Personalentwicklung. Hierzu zählen sowohl die Ausbildung, als eine Form der beruflichen Erstausbildung zur Aneignung von Kenntnissen, als auch die Fortbildung für die Erweiterung der bisherigen Fähigkeiten und Kenntnisse und die Umschulung zur beruflichen Neuorientierung zusätzlich

¹³⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an HENTZE, KAMMEL (2001), S. 262.

¹³⁸ Vgl. OLFERT, STEINBUCH, (1999), S. 119.

zur aktuellen Tätigkeit.¹³⁹ Darüber hinaus gibt es Möglichkeiten der Personalentwicklung direkt am Arbeitsplatz: Das Job Enlargement ist als Aufgabenerweiterung, d.h. durch das Hinzufügen von qualitativ gleichwertigen Aufgaben zur bereits bestehenden Tätigkeit, zu verstehen.¹⁴⁰ Andererseits ist das Job Enrichment eine sogenannte Aufgabenbereicherung, bedingt durch das Hinzufügen von qualitativ höherwertigen Aufgaben, die mehr Verantwortung oder Kompetenz beinhalten.¹⁴¹ Eine weitere Option bildet die Versetzung eines Mitarbeiters: durch die Zuweisung eines anderen Arbeits- bzw. Aufgabenbereiches können sowohl betriebliche Engpässe aufgrund von Rationalisierungs- oder Expansionsmaßnahmen als auch mitarbeiterbedingte Situationen wie Krankheit oder Kündigung für einen absehbaren Zeitraum ausgeglichen werden.¹⁴² Um den Personalbedarf kurzfristig intern und ohne Personalbewegung zu decken, kann beispielsweise eine Urlaubsverschiebung oder Mehrarbeit, in Form von Verlängerung der Arbeitszeit oder deren Erhöhung bei Teilzeitkräften unter Berücksichtigung der gesetzlichen Gegebenheiten angeordnet werden.¹⁴³

3.2.2 Externe Personalbeschaffung

Die externe Personalbeschaffung bezieht sich auf das vorhandene Fachkräfteangebot auf dem gesamten Arbeitsmarkt. Dies kann zum einen passiv geschehen, z.B. durch die Einschaltung von Dritten. Eine Personalvermittlung übernimmt sowohl die Suche nach Arbeitskräften im Auftrag eines Unternehmens als auch die Vermittlung der Person in die vakante Position. Von staatlicher Seite aus realisiert dies die Bundesagentur für Arbeit. Privatwirtschaftliche Personalvermittlungen sind beispielsweise die Amadeus FiRe AG oder die ManpowerGroup. Oftmals sind Personalvermittlungen auf bestimmte Berufsfelder, wie IT oder Ingenieurwesen, oder Regionen spezialisiert.¹⁴⁴ Darüber hinaus bieten Personalvermittlungen oft auch Arbeitnehmerüberlassung, ebenfalls Zeitarbeit oder Personalleasing genannt, an. „Bei der Arbeit-

¹³⁹ Vgl. RIDDER (2009), S. 143 f.

¹⁴⁰ Vgl. SONNTAG, STEGMAIER (2007), S. 63 f.

¹⁴¹ Vgl. SONNTAG, STEGMAIER (2007), S. 64.

¹⁴² Vgl. BLUMENSTOCK (1994), S. 99 f.

¹⁴³ Vgl. BLUMENSTOCK (1994), S. 99 f.

¹⁴⁴ Vgl. LINDNER-LOHMANN, LOHMANN, SCHIRMER (2016), S. 61.

nehmerüberlassung ist der Vertragsgegenstand zwischen beiden Firmen die Arbeitskraft eines Arbeitnehmers. Dieser befindet sich in einem regulären Arbeitsverhältnis bei dem Verleiher, der alle üblichen Arbeitgeberpflichten (z. B. Lohnzahlung, Sozialabgaben, Pflichtversicherungen) übernimmt.“¹⁴⁵ Im Zusammenhang mit den Personalvermittlungen stehen auch Headhunter bzw. Personalberater. Diese sind jedoch eher für die Rekrutierung von hochqualifiziertem Personal für Fach- und Führungspositionen zuständig.¹⁴⁶

Des Weiteren gehört zur passiven externen Personalbeschaffung die Initiativbewerbung. Vor dem Hintergrund der positiven Außenwirkung eines Unternehmens, erfolgt die Bewerbung eines Interessenten hierbei aus dem Wunsch generell in dem Unternehmen tätig werden zu wollen, obwohl zurzeit keine passenden Stellen ausgeschrieben sind.¹⁴⁷

Die aktive Personalbeschaffung lässt sich in Online- und Offline-Maßnahmen unterscheiden. Letzteres umfasst vor allem Messen und Veranstaltungen. Der persönliche Kontakt zu potenziellen Bewerbern und ein einprägsamer Messeauftritt spielen trotz des Internets immer noch eine große Rolle, um bei Karriere-, Ausbildungs- oder Unternehmensmessen sowie Veranstaltungen direkt an den Hochschulen die Bewerber auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen. Durch das Internet ist es immer leichter geworden Bewertungen und Meinungen über Hotels, Restaurants und sogar Ärzte kund zu tun oder einzusehen und immer mehr Leute verlassen sich darauf. „Klassische Werbung verliert laufend an Glaubwürdigkeit, während das eigene Netzwerk zur wichtigsten Informationsquelle wird.“¹⁴⁸ So gewinnt auch das Empfehlungsmarketing aus Arbeitgebersicht an immer größerer Bedeutung: Mitarbeiterempfehlungen liegen bereits auf Platz drei der am meisten genutzten Recruitingkanäle.¹⁴⁹ Denn über jedes Unternehmen wird gesprochen, ob aus Sicht der Mitarbeiter, Bewerber, Geschäftspartnern oder sogar Nachbarn. Die sogenannte Mundpropaganda passiert im Wesentlichen aus eigenem Antrieb der Mitarbeiter oder Bewerber, ganz gleich, ob online oder off-

¹⁴⁵ LINDNER-LOHMANN, LOHMANN, SCHIRMER (2016), S. 60 f.

¹⁴⁶ Vgl. LINDNER-LOHMANN, LOHMANN, SCHIRMER (2016), S. 60 f.

¹⁴⁷ Vgl. WEUSTER (2004), S. 93 f.

¹⁴⁸ BUCKMANN (2017), S. 93.

¹⁴⁹ Vgl. BUCKMANN (2017), S. 93.

line, und findet nicht als offizielle Kommunikationsmaßnahme des Unternehmens statt. Stellenbörsen und darin veröffentlichte Stellenanzeigen sind eines der ältesten und bekanntesten Instrumente der Personalbeschaffung.¹⁵⁰ Eine Entscheidung für die Art der Stellenanzeige, ob online oder Print, hängt vom Unternehmen selbst, dem Budget und der zu erreichenden Zielgruppe ab. Bei Ortsgebundenheit und niedrigem Qualifikationsniveau für die ausgeschriebene Stelle kann es auch sinnvoll sein Anzeigen in den regionalen Tages- und Wochenblättern zu schalten bzw. bei speziellem Fachpersonal die entsprechenden Fachzeitschriften zu nutzen. Allerdings zeigt eine Statistik einer Umfrage in Unternehmen im Jahr 2014, dass 39% den Print-Stellenmärkten keine Bedeutung mehr beimessen, während 43% der Unternehmen den Online-Jobbörsen eine große Bedeutung zusprechen.¹⁵¹ Führende Online-Jobbörsen nach ihrem Anteil an publizierten Stellen waren im Jahr 2011 die Jobbörsen StepStone mit 30,5% und Monster mit 29,6 %.¹⁵² Die Digitalisierung macht aus der Print-Stellenanzeige heutzutage in erster Linie eine Online-Stellenanzeige, ganz gleich ob auf gängigen Jobportalen oder der unternehmenseigenen Karriereseite, sodass häufig synonym von E-Recruiting gesprochen wird. Hierrunter zählt auch das Recruiting über Social Media und Mobile Recruiting. Das bekannteste soziale Netzwerk ist Facebook mit rund zwei Milliarden Nutzern weltweit¹⁵³ und 30 Millionen Nutzern in Deutschland.¹⁵⁴ Darüber hinaus gibt es Netzwerke wie Xing und LinkedIn, die eher auf berufliche Kontaktpflege und -aufbau ausgerichtet sind. E-Recruiting ist kostengünstiger als das Veröffentlichen einer Stellenanzeige und ist flexibel im Einsatz. Um jedoch eine gewisse Reichweite aufzubauen muss das Unternehmen gut vernetzt sein, d.h. den Account mit Inhalten füllen, mit den Usern kommunizieren bzw. intragieren und daraus Likes generieren. Mit einer gut durchdachten Strategie ist erst mittel- bis langfristig ein spürbarer Effekt zu erzielen.¹⁵⁵

¹⁵⁰ Vgl. NIELSEN, LÉVY-TÖDTER, LUTTERMANN (2017), S. 11.

¹⁵¹ Vgl. INDEX RESEARCH (2015), veröffentlicht im Internet (15.12.2017).

¹⁵² Vgl. BUNDESVERBAND DIGITALE WIRTSCHAFT E.V. (2012), veröffentlicht im Internet (15.12.2017).

¹⁵³ Vgl. FACEBOOK (2017), veröffentlicht im Internet (17.12.2017).

¹⁵⁴ Vgl. HORIZONT (2017), veröffentlicht im Internet (17.09.2017).

¹⁵⁵ Vgl. WOLKING (2017), veröffentlicht im Internet (17.09.2017).

3.2.3 Personalmarketing und Employer Branding

Das Personalmarketing bildet die Schnittmenge zwischen Personalmanagement und Marketing. Externes Personalmarketing setzt den Fokus auf Personalgewinnung und zielt auf die Schaffung eines positiven Arbeitgeberimages, die Steigerung des Bekanntheitsgrades des Betriebes sowie die Senkung von Recruitingkosten ab. Das interne Personalmarketing beinhaltet vor allem Ziele für die Personalbindung, wie beispielsweise die Senkung der Fluktuation, Sicherstellung der Loyalität und Identifikation mit dem Arbeitgeber.¹⁵⁶ Als übergeordnetes Ziel gilt es die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und das Unternehmen als eine eigene Arbeitgebermarke herauszustellen.¹⁵⁷ Denn die Kunden sollten nicht nur der Produktmarke vertrauen, sondern in Zeiten des Fachkräftemangels "muss sich [das Unternehmen] als Marke positiv von Mitbewerbern abheben um im Rennen um die besten Mitarbeiter zu gewinnen."¹⁵⁸ Durch Employer Branding können Werte und Normen des Unternehmens vermittelt werden, um jetzige und zukünftige Mitarbeiter für das Unternehmen zu begeistern und zu binden. Unter Employer Branding wird „...die zielgerichtete Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle der Employer Brand verstanden“.¹⁵⁹ Die Employer Brand, auch Arbeitgebermarke genannt, „...bündelt alle Eigenschaften, die das Produkt ‚Arbeit‘ in dem jeweiligen Unternehmen kennzeichnen – vom Aufgabenzuschnitt über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen bis hin zu den kulturellen Besonderheiten, die den Arbeitsalltag im Unternehmen auszeichnen.“¹⁶⁰ Grundlegend hierfür ist die Employee Value Proposition (EVP) oder Unique Employment Proposition (UEP). „Sie spiegelt das Versprechen des Unternehmens gegenüber den potenziellen und derzeitigen Mitarbeitern wider und ist im Hinblick auf die Bedeutung mit der Unique Selling Proposition (USP) im Produktmarketing vergleichbar.“¹⁶¹ Das Ergebnis des Employer Brandings ist die Employer Brand, also die Arbeitgebermarke. Die Funktionen einer Employer Brand sind zum einen die Präferenzbildung beim potenziellen Arbeitnehmer, Differenzierung gegenüber anderen Wettbewerbern sowie die Schaffung einer

¹⁵⁶ Vgl. ROWOLD (2015), S. 137.

¹⁵⁷ Vgl. ROWOLD (2015), S. 136.

¹⁵⁸ ROWOLD (2015), S. 136.

¹⁵⁹ DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG (DGFP) E.V. (2012), S. 13.

¹⁶⁰ DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG (DGFP) E.V. (2012), S. 13.

¹⁶¹ TROST (2009), S. 16.

emotionalen Verbundenheit zum Unternehmen um Loyalität und die Unternehmensidentifikation zu stärken.¹⁶² Darüber hinaus bietet die Employer Brand den Bewerbern bzw. Arbeitnehmern nützliche Unterstützung auf dem Arbeitsmarkt, beispielsweise eine Orientierungshilfe bei der Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen durch Überprüfung der Unternehmenswerte. Des Weiteren schafft eine Employer Brand zudem Vertrauen, sich für den richtigen Arbeitgeber entschieden zu haben, und Identifikation mit dem Unternehmen, um sich langfristig wohlfühlen.¹⁶³

3.3 Personalbeschaffung im Handwerk

Die wirtschaftlich gegebenen Besonderheiten des Handwerks beeinflussen im Wesentlichen sowohl den Personalbeschaffungsmarkt als auch das entsprechende Recruiting von Fachpersonal.

3.3.1 Der Personalbeschaffungsmarkt im Handwerk

Speziell die schulische Vorbildung der Ausbildungsanfänger stellt den Ausgangspunkt für die Planung von Recruitingmaßnahmen für die handwerkliche Berufsausbildung dar. So haben 3,7% der Auszubildenden keinen Hauptschulabschluss und 41% der Berufsanfänger einen Hauptschulabschluss oder einen Realschul- bzw. gleichwertigen Abschluss. Weniger als ein Viertel der Auszubildenden hat die Hochschulreife oder Fachhochschulreife.¹⁶⁴ Im Jahr 2014 war mehr als ein Drittel (31,7%) der Auszubildenden mit neu abgeschlossenem Ausbildungsvertrag unter 18 Jahren.¹⁶⁵ Da somit in der Regel ein Großteil der Auszubildenden noch nicht mündig ist, gibt es seitens des Arbeitgebers wichtige Faktoren zu beachten: Minderjährige Auszubildende unterliegen nicht nur besonderen Bedingungen beim Arbeitsschutzgesetz, sondern sie sind auch noch nicht voll geschäftsfähig. Daher muss ein Elternteil bzw. Erziehungsberechtigter den Ausbildungsvertrag mitunterschreiben. Unter diesen Umständen ist es möglich, dass die Eltern einen we-

¹⁶² Vgl. IMMERSCHITT, STUMPF (2014), S. 40 f.

¹⁶³ Vgl. IMMERSCHITT, STUMPF (2014), S. 42.

¹⁶⁴ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2016 b), veröffentlicht im Internet (11.11.2017).

¹⁶⁵ Vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (2016 a), veröffentlicht im Internet (29.09.2017).

sentlichen Anteil zur Berufsfindung und endgültigen Wahl beisteuern und sollten daher als weitere Zielgruppe zu den Jugendlichen in die Überlegungen zum Ausbildungsrecruiting eines Handwerksbetriebes herangezogen werden. Um auch hier die Zielgruppe etwas einzugrenzen, ist entscheidend zu wissen, dass eine gewisse Abhängigkeit sowohl zwischen der beruflichen Bildung der Eltern als auch der Kinder besteht. So besuchen mehr als ein Viertel der Kinder von Eltern mit Bachelor-, Master- oder Diplomabschluss ein Gymnasium sowie rund 20% der Kinder von Eltern ohne Berufsabschluss eine Hauptschule.¹⁶⁶

Darüber hinaus ist die Berufswahl auch geschlechtsabhängig: Überwiegend Männer absolvieren eine handwerkliche Berufsausbildung und nur 39,8% der Auszubildenden im Handwerk waren im Jahr 2015 weiblich.¹⁶⁷ In der Bildungsauswertung im Statistischen Jahrbuch 2017 des Statistischen Bundesamtes ist deutlich zu erkennen, dass vor allem die hohen Anteile an männlichen Auszubildenden (über 90%) unter anderem in den Bereichen Hoch- und Tiefbau, Klempnerei, Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik sowie Aus- und Trockenbau liegen.¹⁶⁸ Der Frauenanteil der Auszubildenden erreicht Werte von über 90% beispielsweise nur in Berufen in den Bereichen Rechtsberatung, Arzt- bzw. Praxishilfen oder im Verkauf von Medizin- oder Sanitärbedarf.¹⁶⁹

Eine weitere Zielgruppe auf dem Personalbeschaffungsmarkt im Handwerk sind Migranten. „Da das Bildungs- und Ausbildungsniveau von Migranten und Flüchtlingen im Schnitt eher niedrig ist, werden die praktischen, anwendungsnahen Tätigkeiten im Handwerk bevorzugt aufgenommen.“¹⁷⁰ 17% der eingewanderten Erwerbsbevölkerung ist im Handwerk beschäftigt, bei Nicht-Migranten liegt der Handwerkeranteil bei 12,5%.¹⁷¹ „Einwanderer arbeiten überproportional häufig im Handwerk. Ein großer Teil dieser Personen sind

¹⁶⁶ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2017 c), S. 87, veröffentlicht im Internet (12.03.2018).

¹⁶⁷ Vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (2016 b), veröffentlicht im Internet (29.09.2017).

¹⁶⁸ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2017 c), S. 95, veröffentlicht im Internet (12.03.2018).

¹⁶⁹ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2017 c), S. 95, veröffentlicht im Internet (12.03.2018).

¹⁷⁰ WASNER (2017), veröffentlicht im Internet (30.09.2017).

¹⁷¹ Vgl. RUNST (2016), S. 1 ff., veröffentlicht im Internet (30.09.2017).

un- und angelernte Arbeitskräfte.“¹⁷² Das Volkswirtschaftliche Institut für Mittelstand und Handwerk hat aus dem Mikrozensus von 2010 und 2011 sowie der Handwerkzählung 2012 berechnet, dass das Gewerk der Gebäudereiniger mit 42,4% den größten Migrantenanteil verzeichnet. Im Metallbau- und Elektrotechnikhandwerk liegt der Anteil an ausländischen Arbeitnehmern bei knapp über 5%. In allen anderen Gewerken liegt der Migrantenanteil bei unter 5%.¹⁷³ Zusätzlich trägt die Berufsausbildung im Handwerk einen wichtigen Teil zur Integration von Migranten bei: So hat sich der Anteil an ausländischen Auszubildenden seit dem Jahr 2005 um 2,5% auf mehr als 7,5% im Jahr 2015 erhöht.¹⁷⁴ In der Rangliste der beliebtesten handwerklichen Ausbildungsberufe bei Ausländern im Jahr 2014 rangiert auf dem ersten Platz Friseur/in, gefolgt von Kraftfahrzeugmechatroniker/in und Anlagenmechaniker/in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik.¹⁷⁵

3.3.2 Recruiting im Handwerk

In Bezug auf die interne Personalbeschaffung hat die Berufsausbildung eine besondere Bedeutung: Ein Drittel aller Auszubildenden machte in den letzten Jahren eine Ausbildung im Handwerk, wobei Handwerksbetriebe an sich nur rund ein Drittel am gesamten Unternehmensbestand in Deutschland bilden.¹⁷⁶ Vor dem Hintergrund, dass mehr als drei Viertel aller Betriebe im Handwerk unter fünf bzw. fünf bis neun Mitarbeiter beschäftigen¹⁷⁷, ist die Berufsausbildung im Handwerk existenziell notwendig und besitzt einen hohen Stellenwert hinsichtlich der internen Personalbeschaffung und zukünftigen Fachkräftesicherung. Besonders im Handwerk ist es, aufgrund der geringen Mitarbeiteranzahl, gebräuchlich die betrieblichen Umstände, wie z.B. eine überdurchschnittliche Auftragslage, in den Fokus zu stellen und Mehrarbeit anzuordnen, um den kurzfristigen Personalbedarf zu decken. Da es in Handwerksbetrieben größenbedingt oft keinen Betriebsrat gibt und auch

¹⁷² RUNST (2016), S. 27, veröffentlicht im Internet (30.09.2017).

¹⁷³ Vgl. RUNST (2016), S. 10, veröffentlicht im Internet (30.09.2017).

¹⁷⁴ Vgl. RUNST (2016), S. 11, veröffentlicht im Internet (30.09.2017).

¹⁷⁵ Vgl. RUNST (2016), S. 12, veröffentlicht im Internet (30.09.2017).

¹⁷⁶ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2016 b), veröffentlicht im Internet (02.03.2018).

¹⁷⁷ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2014), veröffentlicht im Internet (11.09.2017).

sonst die freien Positionen eher durch die informell geprägten Unternehmensstrukturen vergeben werden, spielt die innerbetriebliche Ausschreibung im Handwerk tendenziell eine eher untergeordnete Rolle.

Vor allem durch die Inanspruchnahme von Zeitarbeit kann die externe Personalbeschaffung im Handwerk unterstützt werden. Laut einer Statistik des iGZ Mittelstandsbarometers aus dem 2. Quartal 2012 liegt der Tätigkeitschwerpunkt der befragten Mitgliedsunternehmen des Interessenverbands Deutscher Zeitarbeitsunternehmen mit 47,4% im Helferbereich und 45,8% im Facharbeiterbereich.¹⁷⁸ Aufgrund der schulischen Vorbildung der Ausbildungsanfänger liegt der Fokus in der Personalsuche im Handwerk genau in diesem Bereich der Fach- und Hilfsarbeiter. „Der größte Teil der befragten Zeitarbeiterinnen und Zeitarbeiter arbeitete in Handwerks- und verwandten Berufen (24,3 %), in denen in der Regel eher Männer anzutreffen sind oder Hilfsarbeitskräfte mit 19,8 %.“¹⁷⁹

Das Thema Mundpropaganda haben große Unternehmen lange vernachlässigt¹⁸⁰ und entdecken es erst jetzt wieder neu für sich, während das Handwerk Empfehlungsmarketing schon seit Jahren nutzt. Mundpropaganda zählt auch heute zu den wichtigsten Marketingmethoden im Handwerk in der externen Personalbeschaffung.¹⁸¹ Die Meister und Gesellen sind wichtige Werbeträger, die das Produkt und somit auch die Firma verkörpern und als Art Meinungsführer den guten oder schlechten Ruf des Unternehmens multiplizieren.

Da der Großteil der Handwerksbetriebe aus kleinen Unternehmen bestehen und überwiegend nur bis zu neun Mitarbeiter beschäftigen, ist der örtliche Radius der Aufträge eher gering und beschränkt sich auf den regionalen Einsatz der Handwerksbetriebe. Aus diesem Grund spielen sowohl Stellengesuche in Form von Autobeschriftung der Firmenwagen als auch Stellenanzeigen in lokalen Printmedien noch eine große Rolle in der externen Personalbeschaffung. Letztere verlagern sich auch bei Handwerksbetrieben immer

¹⁷⁸ Vgl. INTERESSENVERBAND DEUTSCHER ZEITARBEITSUNTERNEHMEN (2012), veröffentlicht im Internet (09.03.2018).

¹⁷⁹ STATISTISCHES BUNDESAMT (2018 d), veröffentlicht im Internet (13.03.2018).

¹⁸⁰ Vgl. BUCKMANN (2017), S. 93.

¹⁸¹ Vgl. SUCHANEK (2007), S. 95.

mehr in das Internet. Die beste Online-Jobbörse 2016 war StepStone, dicht gefolgt von Monster und MeineStadt.de.¹⁸² Während Akademiker oft auf StepStone und Monster fündig werden, sind klassische Ausbildungsberufe eher auf Jobportalen mit regionalem Fokus zu finden, wie beispielsweise MeineStadt.de, die sogar in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit die gleichen Stellen anbieten.¹⁸³ Darüber hinaus ist die kostenlose Stellenbörse der Bundesagentur für Arbeit eine gute Alternative im Hinblick auf das geringe Budget eines Handwerksbetriebes für Recruitingmaßnahmen im Vergleich zu den teuren kostenpflichtigen Anbietern. Aber auch die Notwendigkeit einer unternehmenseigenen Homepage ist bei den Handwerksbetrieben angekommen: Schon seit 2011 veranstaltet die Plattform MyHammer, dem Onlineportal für die Suche nach Handwerkern, einen Wettbewerb für die „Handwerkerseite des Jahres“.¹⁸⁴ Die zusätzliche Option der externen Personalbeschaffung über eine eigene Rubrik für Stellenangebote auf der Unternehmenshomepage ist dann nicht allzu weit entfernt.

„Das Thema Social Media wird im Handwerk sehr wohl wahrgenommen. Aber die Notwendigkeit, es auch professionell anzugehen und zu betreiben, sehen die meisten nicht.“¹⁸⁵ Laut einer Umfrage der Deutschen Handwerks Zeitung kommt bei 32% der Befragten Social Media in ihrem Betrieb zum Einsatz, 13% verwenden es manchmal und mehr als die Hälfte der Firmen nutzen keine sozialen Netzwerke.¹⁸⁶ Jedoch ist die Erfolgchance von Handwerksbetrieben in sozialen Netzwerken sowohl neue Kunden als auch potenzielle Bewerber anzusprechen branchenabhängig: In Gewerken, in denen Kreativität und eine künstlerische Note gefragt sind, wie z.B. im Maler- oder Frisörhandwerk, ist es wesentlich leichter den Inhalt der eigenen Facebook-Seite mit stilvollen Bildern zu füllen. Bei Xing und LinkedIn sind Handwerksbetriebe eher unterrepräsentiert, da diese sozialen Netzwerke eher auf Akademiker ausgerichtet sind.¹⁸⁷

¹⁸² Vgl. DÄMON (2016), veröffentlicht im Internet (15.03.2018).

¹⁸³ Vgl. DÄMON (2016), veröffentlicht im Internet (15.03.2018).

¹⁸⁴ Vgl. MYHAMMER AG (2017), veröffentlicht im Internet (15.03.2018).

¹⁸⁵ WOLKING (2017), veröffentlicht im Internet (17.09.2017).

¹⁸⁶ Vgl. DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2017), veröffentlicht im Internet (17.09.2017).

¹⁸⁷ Vgl. WOLKING (2017), veröffentlicht im Internet (17.09.2017).

3.3.3 Employer Branding im Handwerk

Aufgrund der kleinbetrieblich geprägten Struktur des Handwerks ist es, aufgrund der Betriebsgröße, aufwendiger Employer Branding zu betreiben. Oft fehlt das Wissen oder die Kapazität für die Ausgestaltung und Umsetzung von Employer Branding-Maßnahmen. Abhilfe könnte hierbei die am 16.01.2010 gestartete Imagekampagne des Handwerks schaffen. Es ist die größte Imagekampagne, die je von einem Wirtschaftszweig ins Leben gerufen wurde. Initiatoren sind das deutsche Handwerk mit seinen Kammern und Innungen, die Bundesverbände sowie der Zentralverband des deutschen Handwerks.¹⁸⁸ Hintergrund ist die im Jahr 2008 durchgeführte Forsa-Umfrage zur Wahrnehmung des deutschen Handwerks. Das Ergebnis dieser Untersuchung zeigte deutlich, dass ein Großteil der Deutschen, vor allem die junge Bevölkerung, sowohl die Bedeutung und Bekanntheit des Handwerks als auch die Attraktivität als Arbeitgeber stark unterschätzen.¹⁸⁹ Die in den letzten Jahren auffallenden, überraschenden und modernen Motive und Bilder sind auf allen Kanälen, wie beispielsweise auf Plakaten, in TV- und Kinospots, in Social-Media-Netzwerken, bei Vorort-Aktionen in Schulen und in einer Bandbreite an Werbemitteln für die Handwerksunternehmen, zu sehen und zu erleben. Von 2010 bis 2014 lief der erste Teil der Kampagne, der vor allem die Bedeutung des Handwerks vermittelte und stellte eindrücklich dar, wie notwendig die Leistungen des Handwerks für die Gesellschaft sind (siehe Abbildung 15: Plakate der Imagekampagne ab 2015 2. Teil Abbildung 15 im Anhang 8). Die Leistungen des Handwerks für Leben und Wohlbefinden wurden in den Fokus gerückt. Seit dem Jahr 2015 fokussiert sich die Kampagne auf junge Menschen zwischen 14 und 24 Jahren und zeigt wie vielfältig, menschlich und lebensnah das Handwerk ist. Gleichzeitig erfolgt die Interpretation des Handwerksberufs nicht nur als Arbeit, sondern viel mehr als Berufung (siehe Abbildung 16 und Abbildung 15 im Anhang 8).¹⁹⁰ „Unter dem Motto #einfachmachen möchte das Handwerk 2017 zusammen mit den Jugendlichen das Ausprobieren zelebrieren. Sie werden ermutigt, ohne Druck ihren Interessen nachzugehen und herauszufinden, wofür ihr Herz

¹⁸⁸ Vgl. DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2010), veröffentlicht im Internet (01.10.2017).

¹⁸⁹ Vgl. DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2010), veröffentlicht im Internet (01.10.2017).

¹⁹⁰ Vgl. HANDWERKSKAMMER DRESDEN (2017 a), veröffentlicht im Internet (01.10.2017).

schlägt, um dabei vielleicht auch das Handwerk als berufliche Option zu entdecken.“¹⁹¹ (siehe Abbildung 16 im Anhang 8) Seit Anfang des Jahres 2018 ist der nächste Teil der Imagekampagne unter dem Motto „Wer Erfüllung sucht, ist im Handwerk richtig“¹⁹² gestartet worden. „Bundesweite Plakate, Infoscreens und Busbeklebungen...“¹⁹³ begleiten einen aufwendig produzierten TV-Spot, der im Zeitraum vom 16.02. bis 01.03.2018 bundesweit auf allen gängigen Fernsehsendern lief.¹⁹⁴ Im Fokus dieser Kampagne stehen die Erfüllung und der Stolz, die mit handwerklicher Arbeit einhergehen.¹⁹⁵ Die Plakate (siehe Abbildung 17 im Anhang 8) fragen den Betrachter „Und? Was hast du heute gemacht?“¹⁹⁶ und zeigen, dass im Handwerk erarbeitete Ideen zu verwirklichten Ergebnissen werden können.¹⁹⁷

Diese langfristig angelegte Imagekampagne übernimmt das Employer Branding für das gesamte deutsche Handwerk und übernimmt die Wiederentdeckung sowie Positionierung als attraktiver, vertrauenswürdiger Arbeitgeber. Hauptziel der Kampagne ist es, den Wandel in den Köpfen der Bevölkerung anzustoßen und somit das Image des Handwerks zu verbessern sowie die Gewinnung von Auszubildenden voranzutreiben. Das nützt den Unternehmen in verschiedener Hinsicht: Die multimediale Werbung erzeugt Aufmerksamkeit bei potenziellen Kunden und präsentiert die Leistungen des Handwerks als Teil dieser Wirtschaftsmacht. Außerdem stellt die Employer Brand „Das Handwerk. Die Wirtschaftsmacht. Von nebenan.“ eine Art Gütesiegel für die gesamte Branche dar. Die Werte des Handwerks, wie Präzision, Modernität und Verlässlichkeit, werden so leichter vermittelt. Darüber hinaus zeigt die Kampagne ein Bild vom innovationsfähigen und modernen Handwerk, so lassen sich auch leichter junge Menschen für eine Ausbildung im Handwerk gewinnen.¹⁹⁸

¹⁹¹ HANDWERKSKAMMER DRESDEN (2017 a), veröffentlicht im Internet (01.10.2017).

¹⁹² HANDWERKSKAMMER DÜSSELDORF (2018), veröffentlicht im Internet (14.03.2018).

¹⁹³ HANDWERKSKAMMER FÜR SCHWABEN (2018), veröffentlicht im Internet (14.03.2018).

¹⁹⁴ Vgl. HANDWERKSKAMMER FÜR SCHWABEN (2018), veröffentlicht im Internet (14.03.2018).

¹⁹⁵ Vgl. HANDWERKSKAMMER DÜSSELDORF (2018), veröffentlicht im Internet (14.03.2018).

¹⁹⁶ HANDWERKSKAMMER DÜSSELDORF (2018), veröffentlicht im Internet (14.03.2018).

¹⁹⁷ Vgl. HANDWERKSKAMMER DÜSSELDORF (2018), veröffentlicht im Internet (14.03.2018).

¹⁹⁸ Vgl. HANDWERKSKAMMER DRESDEN (2017 b), veröffentlicht im Internet (01.10.2017).

4 Methodisches Vorgehen

Um die derzeitige Situation im Handwerk hinsichtlich des Fachkräftemangels zu analysieren, soll in diesem Kapitel ein Auszug aus den Grundlagen zur empirischen Kommunikationsforschung erläutert werden. Dafür wird ein Überblick über den gewählten Forschungsansatz sowie die Datensammlung und –analyse gegeben. An dieser Stelle wird das Interview als eine Methode der Datenerhebung näher beleuchtet, da es den grundlegenden Bestandteil der Untersuchung in dieser Arbeit darstellt.

4.1 Das Interview als Instrument zur Datenerhebung

Für die Untersuchung des Fachkräftemangels im Handwerk müssen zunächst Daten erhoben werden, auf deren Grundlage Prognosen und Implikationen zu Handlungsfeldern abgeleitet werden können. Die Kriterien der Validität und Reliabilität sind bei einer Datenerhebung von besonderer Bedeutung. Die Reliabilität beschreibt die Zuverlässigkeit der Messung, d.h. bei einer Wiederholung der Messung, sollte sich das gleiche Ergebnis abzeichnen.¹⁹⁹ Die Validität umfasst die Gültigkeit einer Datenerhebung. Mit diesem Kriterium wird überprüft, „dass man das misst, was man messen will.“²⁰⁰

Generell werden in der sozialen Forschung sechs Arten von Datenerhebungsmethoden unterschieden: der Fragebogen, die Beobachtung, das Interview, die Dokumentenanalyse, der psychologische Test sowie die physiologische Messung.²⁰¹ Die Interviewtechnik ist eine „niedrigschwellige alltagsnahe Methode“²⁰², die vor allem die Facetten des subjektiven Erlebens, wie beispielsweise Meinungen und Gefühle, abbildet. Darüber hinaus ist dabei sogar die Erfassung von nicht direkt beobachtbaren Erlebnissen und Verhaltensweisen aus der Vergangenheit möglich.²⁰³ Bei vielschichtigen Sachverhalten können detaillierte Erläuterungen durch den Interviewenden aufgenommen und später umfassend untersucht werden. Nachteilig bei der Inter-

¹⁹⁹ Vgl. BROSIUS, HAAS, KOSCHEL (2016), S.51.

²⁰⁰ BROSIUS, HAAS, KOSCHEL (2016), S.51.

²⁰¹ Vgl. DÖRING, BORTZ (2016), S. 322.

²⁰² DÖRING, BORTZ (2016), S. 356.

²⁰³ Vgl. DÖRING, BORTZ (2016), S. 356.

viewmethode ist der um ein Vielfaches erhöhte Kosten- und Zeitaufwand im Vergleich zum Fragebogen. Des Weiteren begünstigt die geringe Anonymität der Interviewsituation Antworten im Sinne des sozial erwünschten Verhaltens und erschwert die ehrliche Auskunft.²⁰⁴

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Interviewtechnik aufgrund ihrer Genauigkeit in der Erfassung von komplexen Zusammenhängen besonders für die Bearbeitung der Forschungsfrage in dieser Arbeit eignet.

4.2 Grundlagen der Interviewtechnik

Das Interview findet in einer asymmetrischen Kommunikationssituation statt, d.h. es erfolgt eine eindeutige Rollenverteilung zwischen dem Interviewer, der Informationen erhalten möchte, und dem Befragten, der Auskunft gibt. Interviews können nach verschiedenen Kriterien klassifiziert werden, wie zum Beispiel nach der Anzahl der befragten Personen, dem Grad der Strukturierung oder der Art der Interviewsituation. Einen groben Überblick stellt die Abbildung 4 dar. Generell wird unterschieden in qualitative und quantitative Interviews. Letztere werden grundsätzlich als vollstrukturiertes Interview durchgeführt und zeichnen sich daher vor allem durch die Nutzung eines vollstandardisierten Fragebogens aus, der geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antworten erhält.²⁰⁵ Im Gegensatz dazu stehen die qualitativen Interviews die weniger strukturiert sind, dafür umso mehr durch den Befragten gesteuert werden. Offene Fragen sowie das Antworten in eigenen Worten beeinflussen und gestalten hierbei den Gesprächsverlauf und machen tiefgründige Schilderungen der Gedanken und Meinungen möglich.²⁰⁶ Qualitative Interviews gliedern sich in unstrukturierte und halbstrukturierte Interviews. Bei unstrukturierten Interviews werden keine Interviewinstrumente, wie Fragebögen, verwendet. Die befragten Personen äußern sich völlig frei oder geben Auskunft zu situativ gestellten offenen Fragen.²⁰⁷ Beim halbstrukturierten Interview hingegen dient ein Interviewleitfaden als Grundlage für den Interviewverlauf. Halbstrukturierte Interviews werden daher auch oft als Leitfaden-

²⁰⁴ Vgl. DÖRING, BORTZ (2016), S. 357.

²⁰⁵ Vgl. DÖRING, BORTZ (2016), S. 381 f.

²⁰⁶ Vgl. DÖRING, BORTZ (2016), S. 365.

²⁰⁷ Vgl. DÖRING, BORTZ (2016), S. 368.

Interview bezeichnet. Dieser Leitfaden bestimmt die inhaltlichen Fragen sowie deren Abfolge. Dennoch sind gewisse situative Anpassungen seitens des Interviewers hinsichtlich Reihenfolge oder Vertiefung der Fragen möglich. Es werden ebenfalls offene Fragen verwendet, bei denen der Befragte seine Erfahrungen in eigenen Worten schildern muss.²⁰⁸ Halbstrukturierte Interviews sind je nach Interviewsituation, Anzahl der Interviewpartner und Sachverhalte in verschiedene Interviewtypen unterteilt (Abbildung 4).

Grad der Strukturierung	Qualitative Befragung		Quantitative Befragung
	Unstrukturiertes Interview	Halbstrukturiertes Interview	Vollstrukturiertes Interview
Interviewvarianten	<ul style="list-style-type: none"> • Narratives Einzelinterview • Methode des lauten Denkens • Ethnografisches Feldinterview 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfaden-Interview (auch online o. telefonisch) • Experten-Interview • Problemzentriertes Interview • Fokussiertes Interview • Paar- oder Gruppeninterview • Fokusgruppen-Diskussion 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Interview • Telefon-Interview • Online-Interview

Abbildung 4: Klassifikation von Interviews²⁰⁹

4.2.1 Das Experteninterview

Besonderes Augenmerk soll in dieser Arbeit auf das Experten-Interview gelegt werden, da es an dieser Stelle zur Anwendung kommt. In Experten-Interviews sind die Befragten die Fachleute bzw. Experten mit besonderem Wissen für ein bestimmtes Thema. Das Wort Experte „... beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte.“²¹⁰ Zwei wichtige Merkmale zeichnen das Experteninterview aus: Zum einen besitzt der Experte eine exklusive Stellung in dem sozialen Kontext, der untersucht wird. Zum anderen sind diese Experten Zeugen, der zu untersuchenden Prozesse, die mit ihren Einstellungen und Meinungen die Darstellung des Forschungsgegenstandes beeinflussen.²¹¹ Allerdings gilt es, die eingeschränkte Verfügbarkeit von Fachexperten, abhängig vom Themenbereich, bei der Auswahl zu beachten.

²⁰⁸ Vgl. DÖRING, BORTZ (2016), S. 358.

²⁰⁹ In Anlehnung an DÖRING, BORTZ (2016), S. 361.

²¹⁰ GLÄSER, LAUDEL (2010), S. 12.

²¹¹ Vgl. GLÄSER, LAUDEL (2010), S. 12 f.

4.2.2 Typisierung von Fragen

Die Fragen im Interview-Leitfaden zielen auf strukturelles Fachwissen oder Handlungs- und Praxiswissen der Experten ab.²¹² Die Fragestellung in einem Leitfaden-Interview beeinflusst maßgeblich die Antworten der Befragten, diese Umstände sollten bei der Konstruktion des Leitfadens berücksichtigt werden. Fragen lassen sich sowohl nach ihren inhaltlichen als auch nach ihren funktionalen Aspekten typisieren. Letztere gliedern sich in Meinungsfragen und Faktenfragen. „Meinungsfragen sollen Einstellungen des Interviewten, seine Bewertung von Personen, Situationen, Prozessen usw. ermitteln, indem sie eine subjektive Stellungnahme verlangen.²¹³ Faktenfragen, die sich auf überprüfbare Tatsachen beziehen, fragen nach dem Wissen, den Erfahrungen oder dem Hintergrund der Person. Des Weiteren kann eine Frage einen realen oder hypothetischen Sachverhalt zum Gegenstand haben. Auf der anderen Seite stehen die Fragen, mit denen eine bestimmte Form der Antwort angestrebt wird, beispielsweise Detailfragen oder erzählanregende Fragen, die meistens als W-Frage mit Fragepronomen, wie z.B. 'Warum' oder 'Weshalb', eingeleitet werden. Um den Gesprächsverlauf noch stärker zu beeinflussen, gibt es zusätzlich noch Einleitungs-, Filter-, Haupt- und Nebenfragen. Einen Überblick über hierzu liefert die (Abbildung 5).

Fragetypen			
Typisierung nach inhaltlichen Aspekten		Typisierung nach funktionalen Aspekten	
Inhalt der Frage	Gegenstand der Frage	Steuerung einer Antwort	Steuerung des Gesprächsverlaufs
<ul style="list-style-type: none"> • Meinungsfragen • Faktenfragen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Wissensfragen ○ Fragen nach Erfahrungen ○ Hintergrundfragen/ demografische Fragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Realitätsbezogene Fragen • Hypothetische Fragen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Simulationsfragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Detailfragen • Erzählanregungen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Indirekte Provokationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Filterfragen • Haupt- und Nachfragen • Einleitungsfragen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Wiederaufnahmenfragen ○ Überleitungsfragen

Abbildung 5: Typisierung der Fragen²¹⁴

²¹² Vgl. DÖRING, BORTZ (2016), S. 375.

²¹³ Vgl. GLÄSER, LAUDEL (2010), S. 122.

²¹⁴ In Anlehnung an GLÄSER, LAUDEL (2010), S. 130.

4.3 Aufbau und Durchführung der Interviews

Für die Untersuchung des Fachkräftemangels im Handwerk kommen nur bestimmte Personen mit spezifischen Merkmalen, sogenannte Merkmalsträger, in Betracht. Dieser Personenkreis wird als Grundgesamtheit bezeichnet und umfasst „die Menge von Objekten, über die Aussagen getroffen werden sollen.“²¹⁵ In der Praxis kann nicht die gesamte Menge der Merkmalsträger analysiert werden. Eine solche Vollerhebung ist unter anderem aus Kosten- und Zeitgründen oftmals nur schwer zu realisieren.²¹⁶ Daher finden häufig nur Teilerhebungen statt, bei denen die Merkmalsträger einer Grundgesamtheit durch Ziehung einer Stichprobe untersucht werden.²¹⁷ Die quantitative Forschung verwendet den Begriff Stichprobenziehung, während die qualitative Forschung oft von der Fallauswahl spricht.²¹⁸ Letztere zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass auf der Grundlage theoretischer und empirischer Vorkenntnisse gezielt solche Fälle in die Untersuchung aufgenommen werden, die besonders aussagekräftig für die Fragestellung sind.²¹⁹

4.3.1 Datensammlung

Auch in dieser Arbeit werden im Rahmen der Thematik des Fachkräftemangels im Handwerk spezielle Fälle mit adäquaten Interviewpartnern behandelt. In Stichproben für qualitative Analysen hat sich daher „...die bewusste bzw. absichtsvolle Auswahl von Fällen...“²²⁰ etabliert. Hierbei werden drei Methoden unterschieden: Die Fallauswahl gemäß Stichprobenplan, die gezielte Auswahl von bestimmten Arten von Fällen sowie die theoretische Stichprobe. Die Auswahl gezielter Stichproben kann eine homogene Zielgruppe umfassen. Fälle zu einem speziellen Thema können aber auch auf eine heterogene Zielgruppe ausgerichtet sein. „Auf die Wiese erhält man eine Auswahl von Fällen, die sich zwar alle hinsichtlich des Zielmerkmals ähneln, deren sonstige interne Heterogenität man jedoch im Vorfeld nicht genau kennt und auch

²¹⁵ BROSIUS, HAAS, KOSCHEL (2016), S.59.

²¹⁶ Vgl. BROSIUS, HAAS, KOSCHEL (2016), S.61.

²¹⁷ Vgl. BROSIUS, HAAS, KOSCHEL (2016), S.61.

²¹⁸ Vgl. DÖRING, BORTZ (2016), S. 292.

²¹⁹ Vgl. DÖRING, BORTZ (2016), S. 302.

²²⁰ DÖRING, BORTZ (2016), S. 302.

nicht bewusst steuert, im Nachhinein dann jedoch im Zuge der Datenanalyse näher untersuchen kann.“²²¹

Die Untersuchung in dieser Arbeit bezieht sich auf eine spezielle Zielgruppe, sodass an dieser Stelle die gezielte Auswahl von Befragten stattfand. Für die Untersuchung wurden Experten herangezogen, die aufgrund ihres Wissens, ihrer Tätigkeit und ihrer Betroffenheit vom Fachkräftemangel nach folgenden Kriterien ausgewählt wurden:

- Zulassungspflichtiges Handwerk aus der Anlage A der HwO ²²²
- Abschnitt F – Baugewerbe, Nummer 43 – Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige WZ 2008 ²²³
- Position im Unternehmen: Geschäftsführer
- Region: Dessau in Sachsen-Anhalt

Schließlich haben sich Geschäftsführer von Handwerksunternehmen aus den Gewerbegruppen I bis II nach der Gruppierung der Gewerbebranche auf Grundlage der Erfordernisse für die Konjunkturberichtserstattung ²²⁴ zu einem Interview bereit erklärt.

Wie schon im Kapitel 3.3.2 Recruiting im Handwerk erläutert wurde, ist die Zeitarbeit ein wichtiger Faktor in der Personalbeschaffung im Handwerk. Somit ist auch die Personaldienstleistungsbranche von einem möglichen Fachkräftemangel im Handwerk betroffen. Aus diesem Grund wurde auch ein Geschäftsführer eines Personaldienstleistungsunternehmens in Dessau für die Experteninterviews herangezogen. Das Unternehmen hat sich vorrangig auf die Zeitarbeit für gewerbliche Arbeitnehmer, wie z.B. Maler, Umzugshelfer und Elektriker, spezialisiert.

²²¹ DÖRING, BORTZ (2016), S. 305.

²²² Vgl. HANDWERKSORDNUNG HWO, Anlage A, veröffentlicht im Internet (10.09.2017).

²²³ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2007), veröffentlicht im Internet (29.01.2018), S. 27 f.

²²⁴ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2018 a), S. 1, veröffentlicht im Internet (06.01.2018).

Die ausgewählten Interviewpartner, die schließlich für die Experteninterviews zur Verfügung standen, werden anonymisiert in Tabelle 4 vorgestellt:

Nr.	Gewerbe nach Anlage A HwO	Gewerbegruppe	Umsatz	Mitarbeiterzahl	Anzahl Auszubildende
1.	Installateur und Heizungsbauer	Gewerbegruppe 2: Ausbaugewerbe	10 Millionen EUR	63 Mitarbeiter & durchschnittlich 29 Zeitarbeitskräfte	4
2.	Elektrotechniker	Gewerbegruppe 2: Ausbaugewerbe	750.000 EUR	10 Mitarbeiter	0
3.	Gerüstbauer	Gewerbegruppe 1: Bauhauptgewerbe	550.000 EUR	12 Mitarbeiter	0
4.	Personaldienstleistung	-	3,3 Millionen EUR	104 Mitarbeiter	0
5.	Maler & Lackierer	Gewerbegruppe 2: Ausbaugewerbe	1,3 Millionen EUR	12 Mitarbeiter & durchschnittlich 17 Zeitarbeitskräfte	2
6.	Tischler	Gewerbegruppe 2: Ausbaugewerbe	1 Million EUR	15 Mitarbeiter	2

Tabelle 4: Interviewpartner für Experteninterviews

Für die qualitative Befragung wurde ein halbstrukturiertes Interview mithilfe eines Leitfadens mit den Experten durchgeführt. Die Experteninterviews fanden im Dezember 2017 in den Geschäftsräumen der jeweiligen Unternehmen statt und dauerten jeweils insgesamt ca. eine Stunde. Zu Beginn erfolgte die Begrüßung der Gesprächspartner sowie die Erläuterungen zur Datenschutzerklärung sowie zum Interviewablauf. Anschließend wurde das Leitfadeninterview durchgeführt. Die Dokumentation der Interviews erfolgte über eine Recorder-App auf einem Smartphone. Im Anhang 9 befindet sich das Anschreiben für die Experteninterviews, welches zunächst als E-Mail verschickt und auch vor den Interviews nochmals an die Befragten ausgehändigt wurde. Für die obligatorische Datenschutzerklärung, die von allen Interviewpartnern unterzeichnet werden musste, ist die Vorlage aus dem Arbeits-

papier 'Datenschutzrechtliche Anforderungen bei der Generierung und Archivierung qualitativer Interviewdaten' des Rates für Sozial- und Wirtschaftsdaten herangezogen wurden (siehe Anhang 10).²²⁵

4.3.2 Datenaufbereitung

Nachdem die Datensammlung abgeschlossen ist, stehen die Rohdaten der Untersuchung in Form von Audiodateien der Interviews zur Verfügung. Das Rohdatenmaterial muss nun aufbereitet werden: Hierzu wird es mit Metainformationen, wie beispielsweise Ort und Zeit der Audioaufnahme, versehen und anonymisiert.²²⁶ Die entstandenen Datensätze müssen nun für ihre Analyse transkribiert, also verschriftet, werden. Je nach theoretischer und methodischer Überlegung kann eine Voll- oder Teiltranskription der Interviewaufnahmen vorgenommen werden. Die akribische Aufzeichnung von Sprechpausen, Intonation und non- bzw. paraverbaler Sprache, wie Räuspern oder Lachen, ist nur bei bestimmten Forschungsfragen wichtig und von theoretischem Interesse, wie z.B. bei linguistischen Analysen. Ferner ist auch die Wahl des Transkriptionssystems abhängig von der Forschungsfrage. Hierbei lässt sich zwischen GAT 2 (Gesprächsanalytische Transkriptionssystem) und HIAT (halb-interpretative Arbeits-Transkription)²²⁷ unterscheiden. Im HIAT Transkriptionssystem werden „...die Zeitverhältnisse des Miteinandersprechens exakt wiedergegeben...“.²²⁸ Das GAT 2 Transkriptionssystem hingegen „...bildet wie bei normalen Texten das Nacheinander auf dem Bildschirm/Papier ikonisch das Nacheinander in der Zeit ab.“²²⁹ Des Weiteren werden beim GAT 2 die drei Abstufungen Minimal-, Basis- und Feinskript unterteilt.

In der vorliegenden Untersuchung kommt für die Datenaufbereitung der Audioaufnahmen der Experteninterviews das GAT 2 Transkriptionssystem zum Einsatz. Als Grundlage dient die Form des Minimalskripts. Nachfolgend sind

²²⁵ Vgl. LIEBIG ET AL. (2014), S. 19, veröffentlicht im Internet (29.01.2018).

²²⁶ Vgl. DÖRING, BORTZ (2016), S. 580.

²²⁷ Vgl. EHLICH (2007), veröffentlicht im Internet (23.10.2017).

²²⁸ EHLICH (2007), veröffentlicht im Internet (23.10.2017).

²²⁹ SELTING ET AL. (2009), S. 358, veröffentlicht im Internet (23.10.2017).

die aufgestellten Transkriptionsregeln, die in dieser vorliegenden Untersuchung verwendet wurden, erläutert:

- Die Transkription findet in Anlehnung an das GAT 2 System statt.
- Aufgrund des Forschungsgegenstandes wird in dieser Arbeit nur der Wortlaut der Redebeiträge transkribiert, d.h. auf die Protokollierung von non- oder paraverbalen Aktionen der Interviewpartner wird bewusst verzichtet, da nur der Inhalt des gesprochenen Wortes für das weitere methodische Vorgehen von Relevanz ist.
- Um eine bessere Lesbarkeit für die Untersuchung zu gewährleisten, wurden sowohl die Dialekte ins Schriftdeutsche übertragen als auch die Regeln der Groß- und Kleinschreibung beachtet.
- Die Transkription findet wörtlich statt, d.h. auch wiederholte Wörter bzw. abgebrochene Sätze werden notiert.
- Zitate, Simulationen oder das Nachspielen von anderen Personen bzw. Meinungen werden in Anführungszeichen gesetzt.
- Um den Redefluss des Befragten nicht zu unterbrechen sind bejahende Zustimmungen bzw. Lautäußerungen des Interviewers nicht vermerkt.
- Die Kommasetzung aus rhetorischen Aspekten ist dem üblichen grammatikalischen Verwendungszweck übergeordnet.
- Im Transkriptkopf sind alle wichtigen Unterscheidungskriterien der Interviewpartner notiert.
- Alle im Interview genannten Namen von Personen oder Firmen sind anonymisiert mit XXX gekennzeichnet.
- Der Sprecher und Interviewpartner sind durch Großbuchstaben und Doppelpunkt in der Legende wie folgt markiert: A bedeutet Autor; GF plus eine Nummer stehen für den Geschäftsführer und das jeweils nummerierte Transkript.
- Die Fragen des Autors sind fett markiert. Ein Themenwechsel des Interviewpartners ist durch einen Absatz kenntlich gemacht.
- Der Zeilenabstand im Text beträgt 1,5 und es wurde keine Silbentrennung angewendet.

- Das gesamte Transkript ist zeilenweise und seitenweise durchnummeriert.
- Nur die Fragen und Antworten im Rahmen des Interviewleitfadens sind aufgenommen und transkribiert worden, d.h. die Begrüßung der Gesprächspartner sowie deren Verabschiedung sind nicht protokolliert.

Die ausgefertigten Transkripte der sechs Interviewpartner sind dieser Arbeit als separate PDF-Datei mit der Bezeichnung „Transkriptionen 1 – 6_Masterarbeit_Schneider, Lisa“ zugefügt.

4.4 Der Interview-Leitfaden

Der Interviewleitfaden besteht aus insgesamt 23 Fragen. Als Vorlage hierfür dienten die beiden Sonderumfragen des ZDH zu den Themen Fachkräftebedarf im Handwerk aus dem Jahr 2006²³⁰ und Fachkräftesicherung im Handwerk aus dem Jahr 2011.²³¹ Der Leitfaden ist in folgende vier Segmente eingeteilt: Ist-Zustand, Probleme, Soll-Zustand und Prognosen. Diese Einteilung folgt der Definition des Problemlösen nach HUSSY (1983): „Unter Problemlösen versteht man das Bestreben, einen gegebenen Zustand (Ausgangs- oder Ist-Zustand) in einen anderen, gewünschten Zustand (Ziel- oder Soll-Zustand) zu überführen, wobei es gilt, eine Barriere zu überwinden, die sich zwischen Ausgangs- und Zielzustand befindet.“²³² Die Barriere ist in diesem Fall ein Problem, demzufolge in der vorliegenden Untersuchung das Problem des Fachkräftemangels im Handwerk. Der vierte Themenblock der Fragen bezieht sich auf die Prognosen für die Zukunft des Handwerks, um einen Ausblick, auf Grundlage der Erfahrungen der befragten Geschäftsführer, auf die Situation in den nächsten Jahren zu erhalten.

Der ausgefertigte Interview-Leitfaden findet sich im Anhang 11. Nachfolgend finden sich die Erläuterungen der Frage-Items zu den vier Themenblöcken.

²³⁰ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2006), S. 18, veröffentlicht im Internet (05.02.2018).

²³¹ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2011), S. 19, veröffentlicht im Internet (05.02.2018).

²³² HUSSY (1983), zitiert nach SPERING (2003), S. 9., veröffentlicht im Internet (30.01.2018).

4.4.1 Ist-Zustand

Der erste Abschnitt des Leitfadens umfasst den Ist-Zustand der Situation im Handwerk, um die gegebene Ausgangssituation besser zu verstehen und nach dem Vergleich mit dem Soll-Zustand, optimale Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Nachfolgend werden nun die neun Frage-Items aus dem Bereich Ist-Zustand des Leitfadens erläutert.

Um die Recherchen zur guten Konjunktur im Ausbauhandwerk in Kapitel 2.1.5 zu validieren, untersucht die erste Frage die Auftragslage der befragten Unternehmen. Die einleitende W-Frage zur Einschätzung der Situation zielt auf die Faktenlage im Unternehmen ab und die anschließende geschlossene Frage soll bei dem Interviewten eine mögliche Gegendarstellung zur Beurteilung der Wahrheit provozieren.

- Zunächst wollen wir uns dem Ist-Zustand widmen. Wie schätzen Sie zurzeit ihre Auftragslage ein? Ist sie so gut wie immer propagiert?

Die nächsten drei Fragen beleuchten den Status quo im Personalbereich. An dieser Stelle wurden drei geschlossene Fragen verwendet, um eine eindeutige Faktenlage zu schaffen, da hier der Ist-Zustand im Fokus steht. Vorrangig zielen diese drei Fragen auf die Validierung der 2. These zum Recruiting im Handwerk ab. Die Personalplanung ist der Beginn eines wirkungsvollen Recruitings und soll mit der ersten Frage im Betrieb untersucht werden. Die Frage nach derzeit offenen Stellen im Unternehmen leitet eine Notwendigkeit von funktionierenden Recruitingmaßnahmen ab. Danach wird noch die Ausbildungslage im Betrieb erfragt, da die Ausbildung ein häufig genutztes Recruitingtool darstellt.

- Kommen wir nun zum Status quo im Personalbereich. Betreiben Sie eine Personalbedarfsplanung? Haben Sie eventuell offene Stellen zu besetzen?
- Betreiben Sie Ausbildung in Ihrem Betrieb?

Der nächste Bereich, bei dem der Ist-Zustand fokussiert werden soll, ist die Personalbeschaffung im Unternehmen. Hierbei werden bewusst Fachkräfte

und Auszubildende getrennt voneinander betrachtet, um eine klare Strukturierung beizubehalten. Mit einer einleitenden offen gestellten W-Frage zur Umsetzung der Personalbeschaffung, die die Umsetzung der Recruitingmaßnahmen klären soll, wird die 2. These zum Recruiting analysiert. Zur Überprüfung der 1. These wird anschließend in einer nachfolgenden Hauptfrage die Qualität der Bewerbungskandidaten hinterfragt. Die Nachfrage nach dem Qualifikationsprofil dient der Ermittlung der gegenwärtigen Zielgruppe für die Recruitinganstrengungen.

- Kommen wir nun zur Personalbeschaffung. Wie gestaltet sich die Personalbeschaffung von Fachkräften in Ihrem Betrieb?
- Wie ist die Qualität der Bewerber? Mit welchem Qualifikationsprofil (Alter, Abschluss etc.) bewerben sich die Kandidaten bei Ihnen?

Beim Thema Personalbeschaffung von Auszubildenden werden die Fragen nach der Umsetzung der Ausbildung sowie der Qualifikationsanforderungen zu einem aneinandergereihten Fragenblock verbunden. Da davon auszugehen ist, dass nicht alle Betriebe Ausbildung betreiben, bleibt dem Befragten die Option nur auf einen Teil der Frage zu antworten. Unter Beachtung der 2. These bezieht sich die Formulierung sowohl auf die Umsetzung der Recruitinginstrumente bei Auszubildendenstellen als auch auf die adäquate Übereinstimmung mit der entsprechenden Zielgruppe und fungiert gleichzeitig als Überprüfung der 2. These.

- Wie gestaltet sich die Personalbeschaffung von Auszubildenden in Ihrem Betrieb und mit welchem Qualifikationsprofil (Alter, Abschluss etc.) bewerben sich die potenziellen Auszubildenden bei Ihnen?

Um die im Betrieb derzeit verwendeten Recruitingkanäle zu analysieren, zielt die vorletzte offene W-Frage Frage im Bereich Personalbeschaffung auf dieses Thema ab.

- Welche Kanäle (z.B. Zeitung, Internetseite etc.) nutzen Sie derzeit für Ihr Recruiting?

Inwieweit im Handwerk Employer Branding mit den gegebenen Möglichkeiten durch die Imagekampagne genutzt bzw. umgesetzt wird, soll mit der letzten

Frage bei dem Thema Personalbeschaffung überprüft werden. Hierbei wird vorausgesetzt, dass die Befragten diese Kampagne kennen. Die Hauptfrage ist als W-Frage formuliert, um eine Meinung zum Thema zu erhalten und die anschließende geschlossene Frage dient dazu, den Wert der Kampagne für das Unternehmen herauszustellen.

- Wie beurteilen Sie die Imagekampagne des Handwerks? Nutzen Sie diese für Ihr Recruiting?

Der letzte Themenblock umfasst den Fachkräftemangel im Allgemeinen und soll sowohl den Ist-Zustand im Unternehmen hinsichtlich der Personalbeschaffung auf die wesentlichen Fakten zusammenfassen als auch der Überprüfung der 1. These nachkommen. Zunächst soll die hierbei verwendete offene W-Frage eine erste Erzählanregung für den Befragten darstellen. Die nachfolgende geschlossene Frage intendiert eine kurze Zusammenfassung der vorher benannten Meinung.

- Wie leicht oder schwer fällt Ihnen die Personalbeschaffung insgesamt? Empfinden Sie einen Fachkräftemangel?

4.4.2 Probleme

Im vorangegangenen Abschnitt wurde der Ist-Zustand der Situation des Handwerksbetriebes abgebildet. Um zum gewünschten Soll-Zustand zu gelangen, sollen in diesem Themenblock zunächst die Probleme konkret angesprochen und vom Befragten benannt werden. Folgende drei Frage-Items sind im Leitfaden erfasst:

- Welche Probleme stehen oder standen Ihnen der Besetzung von offenen Stellen bei Fachkräften entgegen?
- Welche Probleme haben oder hatten Sie bei der Besetzung von offenen Ausbildungsstellen?
- Können Sie eventuell ein bestimmtes Hauptproblem benennen?

Hierzu zielen die ersten beiden Fragen auf die Besetzung von offenen Stellen sowohl bei Fachkräften als auch bei Auszubildenden. Diese Unterteilung findet statt, um später eventuelle Unterschiede zwischen diesen beiden

Gruppen darzustellen. Die Fragen sind als W-Fragen formuliert und beziehen sich auf die vorliegenden Erfahrungen bzw. das Wissen des Befragten. In der Formulierung der Frage ist sowohl die Vergangenheitsform als auch die Gegenwartsform vermerkt, um dem Befragten einen breiteren Zeithorizont für die Beschreibung der Erfahrungen zu ermöglichen. Nachdem nun der Befragte mit diesen ersten beiden Hauptfragen zum Nachdenken und Erzählen angeregt wurde, soll mit der letzten Frage dieses Themenblocks eine Nachfrage zum Konkretisieren der Fakten auf ein Hauptproblem abgebildet werden. Hierbei wird nicht direkt auf die Besetzung der Stellen eingegangen, sondern dem Befragten bleibt es selbst überlassen, worauf sich das Hauptproblem zur Überwindung des Ist-Zustandes hin zum Erreichen des Soll-Zustandes beziehen soll. Diese dritte Frage ist als geschlossene Frage formuliert, um eine möglichst kurze Antwort zu erhalten, die die vorangegangenen genannten Erkenntnisse noch einmal zusammenfasst.

4.4.3 Soll-Zustand

Der dritte Abschnitt betrachtet den angestrebten Soll-Zustand der Unternehmen und besteht aus den folgenden sieben Frage-Items:

Bezugnehmend auf die erste Frage zum Ist-Zustand der Durchführung einer Personalbestandplanung, soll in der ersten Frage zum Soll-Zustand auch die zukünftige Planung der Mitarbeiterbelegschaft beleuchtet werden. Die nachfolgende Filterfrage begrenzt den betrachteten Planungshorizont auf ein Jahr, um den Befragten eine realistische Einschätzung zu ermöglichen und die Notwendigkeit von Recruitingmaßnahmen zu ermitteln.

- Nun widmen wir uns dem nächsten großen Themenblock: dem Soll-Zustand und starten gleich mit der ersten Frage: Wo sehen Sie Ihren Betrieb in den nächsten Jahren hinsichtlich des Personalbestandes? Planen Sie eventuell in den nächsten 12 Monaten Fachkräfte einzustellen?

Vor dem Hintergrund, dass die interviewten Geschäftsführer ein positives Fortbestehen ihres Handwerksbetriebes anstreben, untersucht die zweite

Frage das Vorhandensein von eventuellen Lösungsansätzen für den Fachkräftemangel und deren Umsetzung im Unternehmen, Hierbei soll vor allem hinterfragt werden, inwieweit sich die Geschäftsführer schon mit der Problemlösung auseinandergesetzt und welche Ideen und Maßnahmen sie entworfen haben. Die offene W-Frage gibt den Befragten eine Erzählanregung und die anschließende Filterfrage fokussiert das Thema auf das Wesentliche.

- Wie lösen Sie das Problem des Fachkräftemangels in ihrem Betrieb?
Haben Sie schon einen Lösungsweg entwickelt?

Die nächsten beiden Fragen umfassen zwei Ideen zur Lösung des Fachkräftemangels. Die Frage zur Anwerbung von ausländischem Fachpersonal entstammt aus der Sonderumfrage des ZDH zum Fachkräftebedarf im Handwerk aus dem Jahr 2006.²³³ Damals hielten lediglich 5,8% der teilnehmenden Betriebe die Anwerbung ausländischer Fachkräfte für sinnvoll. 88,1% lehnten dies im Jahr 2006 jedoch ab.²³⁴ „Vor dem Hintergrund der hohen Arbeitslosigkeit in Deutschland und millionenfach ungenutzter Potentiale ist diese Einschätzung der Betriebsinhaber nur verständlich.“²³⁵ So lautete die Begründung der Umfrageergebnisse zum damaligen Zeitpunkt, als die Arbeitslosenquote noch bei 10,8 % lag und es somit 4,5 Millionen Arbeitslose im Jahr 2006 gab.²³⁶ Da sich die wirtschaftliche Lage in Deutschland im Vergleich zum Jahr 2006 stark verändert hat - die Arbeitslosenquote liegt aktuell bei 5,3 % (Arbeitslosenzahl 2,4 Millionen Menschen) (Stand Dezember 2017)²³⁷ - kann es nur von Interesse sein, eine Einschätzung zur heutigen Situation von den interviewten Geschäftsführern zu erhalten.

- Was sagen Sie zur gezielten Anwerbung von ausländischen Fachkräften um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken?

²³³ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2006), S. 17, veröffentlicht im Internet (05.02.2018).

²³⁴ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2006), S. 17, veröffentlicht im Internet (05.02.2018).

²³⁵ ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2006), S. 17, veröffentlicht im Internet (05.02.2018).

²³⁶ Vgl. BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2017), veröffentlicht im Internet (05.02.2018).

²³⁷ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2018 b), veröffentlicht im Internet (05.02.2018).

Eine weitere Idee zur Lösung des Fachkräftemangels ist die Eingliederung von Studienabbrechern in eine handwerkliche Berufsausbildung. Auf Grundlage der Idee der damaligen Bundesbildungsministerin Johanna Wanka von 2014 soll ein „bundesweites Konzept für neue Berufschancen von Studienabbrechern in Handwerksberufen“²³⁸ entstehen. Schon jetzt gibt es das Online-Portal www.studienabbruch-und-dann.de vom Bundesministerium für Bildung und Forschung²³⁹ bei dem genau diese Idee im Fokus steht.

Daher soll dieser Vorschlag, Studienabbrecher in das Handwerk zu bringen, auch von den befragten Geschäftsführern in dieser Arbeit beurteilt werden, ob er zur Lösung des Fachkräftemangels im Handwerk beiträgt.

- Was sagen Sie zu dem Vorschlag, Studienabbrecher ins Handwerk zu bringen und für eine Ausbildung zu begeistern?

Das nachfolgende Frage-Item bezieht sich auf die Einbindung von weiteren Recruitingkanälen in der nahen Zukunft und ist somit das Pendant zur Frage aus dem Ist-Zustand. Es soll mit einer offenen W-Frage untersucht werden, welche Vorstellung und Perspektiven, unter Einbeziehung der veränderten Arbeitsmarktsituation, die Geschäftsführer von ihrem zukünftigen Recruiting haben.

- Welche Kanäle möchten Sie zukünftig vermehrt ins Recruiting einbeziehen bzw. nutzen?

Auch die nächste Frage bildet das Gegenstück zu zwei Fragen aus dem Ist-Zustand. Durch die Anspielung auf die Digitalisierung der Arbeitswelt soll der Befragte auf das Thema vorbereitet werden, um sich zu überlegen, wie die Qualifikationen der Bewerber im Handwerk zukünftig aussehen werden bzw. müssen und welche Veränderungen im Arbeitsumfeld und -ablauf es geben könnte. Zusätzlich bieten die Antworten auch einen Anhaltspunkt für die spätere Ausrichtung der Recruitingmaßnahmen.

²³⁸ SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (2014), veröffentlicht im Internet (05.02.2018).

²³⁹ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2018), veröffentlicht im Internet (05.02.2018).

- Durch die Digitalisierung ist die Arbeitswelt im Wandel. Welches Qualifikationsprofil hat der Bewerber bzw. potenzielle Auszubildende der Zukunft?

Das letzte Frage-Item dieses Abschnitts behandelt die Einbindung von Dritten in die Lösung des Fachkräftemangels, um zu analysieren inwieweit die Betriebe Verantwortung übernehmen oder abgeben wollen. Hierfür wurden zwei geschlossene Fragen, aufgeteilt in Haupt- und Nachfrage, verwendet, damit der Sachverhalt für den Befragten schlüssiger geschildert werden kann. Gleichzeitig unterstützt die Frage die Überprüfung der 2. These über die Vorgehensweise beim Recruiting im Handwerk.

- Brauchen Sie bei der Lösung des Fachkräftemangels externe Unterstützung? Gibt es mögliche Institutionen oder Partner die Ihnen dabei helfen könnten?

4.4.4 Prognosen

Der letzte Abschnitt des Interviewleitfadens umfasst vier Fragen nach den Prognosen für die Zukunft des Handwerks bezüglich der Wirtschaftslage, des Fachkräftemangels, der Bedeutung des Handwerks und des Recruitings im Handwerk. Alle Fragen sind als W-Fragen formuliert, d.h. sie werden mit dem Fragepronomen 'Wie' oder 'Welche' eingeleitet. So erfolgt eine Steuerung der Antwort, wodurch dem Befragten zu einer Erzählanregung verholfen wird und er somit den Gegenstand der Frage, also die zukünftige Entwicklung in den genannten Themenfeldern, in hypothetischen Konstrukten abbilden kann.

Folgende Frage-Items sind im Leitfaden erfasst:

- Wie sehen Ihre Prognosen für die Wirtschaftslage im Handwerk in den nächsten Jahren aus?
- Wie sind Ihre Prognosen bezüglich des Fachkräftemangels im Handwerk in den nächsten Jahren?
- Welche Prognosen sehen Sie für die Bedeutung des Handwerks in den nächsten Jahren?
- Welche Prognosen sehen Sie für das Recruiting im Handwerk in den nächsten Jahren?

Die Fragen nach der Wirtschaftslage, Fachkräftemangel und Recruiting zielen auf einen Vergleich der prognostizierten Zukunft mit den jeweiligen Ist- und Soll-Zuständen ab, die zu Beginn des Interviews erfragt wurden. Die Frage nach der Bedeutung des Handwerks dient der Überprüfung des gängigen Sprichwortes „Handwerk hat goldenen Boden“. Vor dem Hintergrund der Technologisierung und Digitalisierung in der Wirtschaft, soll hiermit sowohl die Beständigkeit des Handwerks als Wirtschaftszweig als auch der Einfluss und das Prestige in Deutschland hinterfragt werden. Aufgrund der Formulierung „in den nächsten Jahren“ steht dem Befragten frei, in welchem Zeithorizont, ob mittel- oder langfristig, er seine Prognose abgeben möchte und bietet ihm dadurch mehr Spielraum seine Erfahrungen einzubringen.

4.5 Datenanalyse

Nach der Datenerhebung und -aufbereitung erfolgt die Datenanalyse. Abhängig davon, ob numerisches oder nicht-numerisches Datenmaterial vorliegt, muss dementsprechend bei der weiteren Vorgehensweise zwischen quantitativer und qualitativer Datenanalyse entschieden werden.²⁴⁰ Beide Methoden haben zum Ziel, die zu untersuchende Theorie mit der Erfahrungswirklichkeit zu verbinden. Während die qualitative Datenanalyse theoriebildend arbeitet, ist die quantitative Forschung eher theorieüberprüfend.²⁴¹ Da aufgrund der realisierten Experteninterviews nicht-numerische Daten erhoben wurden, wird in dieser Arbeit eine qualitative Datenanalyse durchgeführt.

Die qualitative Datenanalyse unterscheidet sich zum einen in spezialisierte Verfahren, die sich nur bei bestimmten Fragstellungen eignen, wie beispielsweise die Narrative Analyse oder die Metaphernanalyse. Zum anderen gibt es die allgemeinen Verfahren, die auf ein relativ breites Spektrum an Fragestellungen angewendet werden können. Hierunter fällt auch die Qualitative Inhaltsanalyse. „Die Qualitative Inhaltsanalyse arbeitet vor allem datenge-

²⁴⁰ Vgl. DÖRING, BORTZ (2016), S. 598.

²⁴¹ Vgl. DÖRING, BORTZ (2016), S. 598.

steuert-induktiv – aber teilweise auch theoriebasiert-deduktiv – durch Kodierung die zentralen manifesten und latenten Bedeutungen heraus.“²⁴²

4.5.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Die in Deutschland etablierte Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse von MAYRING (2015) beinhaltet die systematisch sowie regel- und theoriegeleitete Analyse von fixierter Kommunikation und zielt auf die Möglichkeit ab, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen.²⁴³

Die Qualitative Inhaltsanalyse umfasst drei verschiedene Vorgehensweisen: Zusammenfassung, Explikation oder Strukturierung. Die zusammenfassende Qualitative Inhaltsanalyse befasst sich mit der sukzessiven induktiven Reduzierung des Datenmaterials auf manifeste Kommunikationsinhalte, also unmittelbare und wesentliche Wort- und Bildbedeutungen. Bei der Explikation hingegen wird das Datenmaterial durch Untersuchung von Zusatzmaterial sowie des Textumfeldes ergänzt, um unklare Textabschnitte zu verstehen.²⁴⁴

Der allgemeine Ablauf einer Qualitativen Inhaltsanalyse ist in Abbildung 6 zu sehen und soll an dieser Stelle nur einen ersten Überblick geben. Die ersten drei Schritte beinhalten die Bestimmung des Ausgangsmaterials, d.h. es muss geklärt werden, wann und wo die Datensammlung entstanden ist und nach welchen Spezifikationen die Transkription stattgefunden hat. Nachfolgend muss die Richtung der Inhaltsanalyse festgelegt werden. Diese zielt auf Aussagen über die Intention des Interviewten oder eine spezielle Situation etc. ab. Anschließend erfolgt die theoretische Differenzierung der anfänglichen Fragestellung. Nachdem sich für eine Vorgehensweise, zwischen Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung, entschieden wurde, müssen die Kodier-, Kontext-, Auswertungseinheiten, d.h. die Definition der jeweiligen Größe bzw. Umfang der Texte und Textteile, die einer Kategorie zugeordnet sind, festgelegt werden. Nachfolgend ergibt sich die Rücküberprüfung der

²⁴² DÖRING, BORTZ (2016), S. 542.

²⁴³ Vgl. MAYRING (2015), S. 13.

²⁴⁴ Vgl. MAYRING (2015), S. 67.

Kategorien am Textmaterial. Schlussendlich werden die Ergebnisse der Analyse im Hinblick auf die theoretische Fragestellung zusammengefasst.²⁴⁵

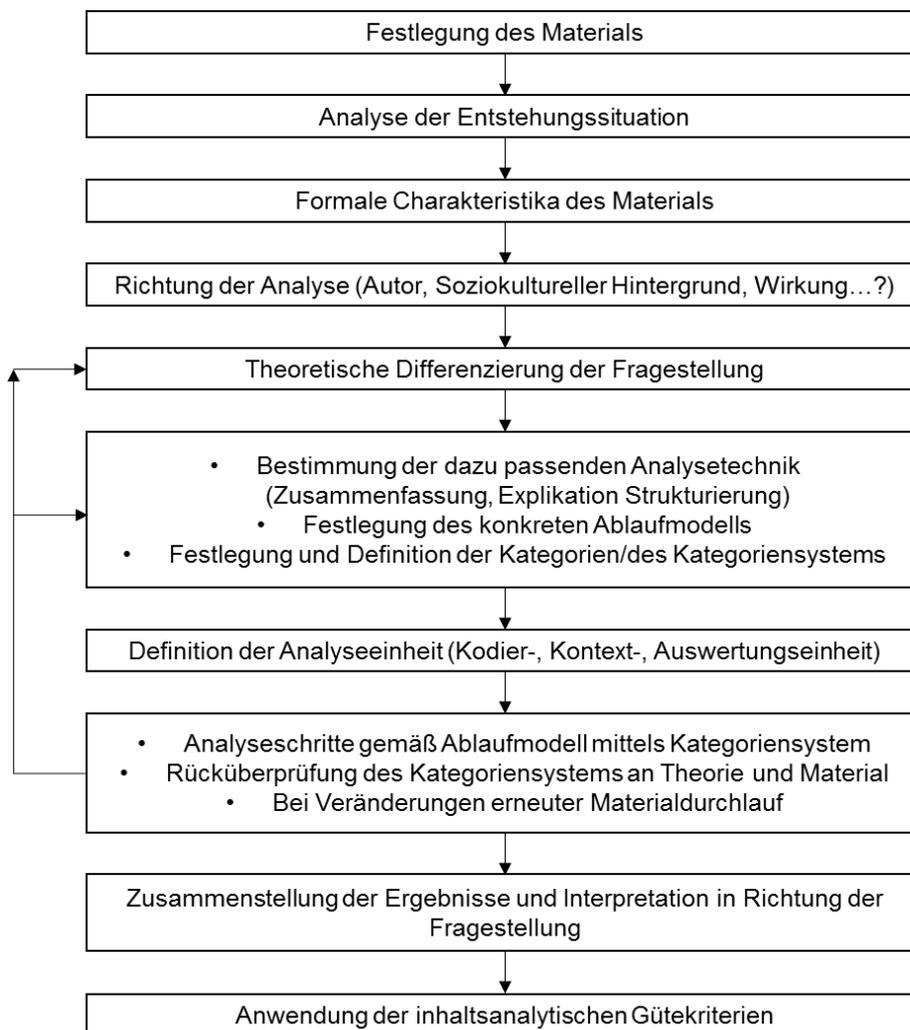


Abbildung 6: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell²⁴⁶

4.5.2 Zusammenfassung als Analysetechnik

In dieser Arbeit soll die Zusammenfassung als eine Technik der Qualitativen Inhaltsanalyse vorgenommen werden. „Zentral dabei ist die Differenzierung einer aufsteigenden (textgeleiteten) und einer absteigenden (schemageleiteten) Verarbeitung sowie das Formulieren von Makrooperatoren der Reduktion (Auslassen, Generalisation, Konstruktion, Integration, Bündel-

²⁴⁵ Vgl. MAYRING (2015), S. 54 ff.

²⁴⁶ MAYRING (2015), S. 62.

lung).²⁴⁷ Ziel der Zusammenfassung ist die Abstraktion des Ausgangsmaterials, um allgemeine Aussagen und Antworten zur theoretische Fragestellung der Untersuchung treffen zu können. Die Zusammenfassung erfolgt in sieben Schritten bei denen die vier Z-Regeln nach MAYRING (2015) angewendet werden. Nachdem die Analyseeinheiten (Kodier-, Kontext-, Auswertungseinheiten) bestimmt wurden, werden im zweiten Schritt die Kodiereinheiten, also die minimalen Textteile, die ausgewertet werden dürfen²⁴⁸, paraphrasiert (Z1-Regel). Die Formulierung, vorwiegend in grammatikalischer Kurzform, ergibt eine einheitliche Sprachebene. Im nächsten Schritt wird das angestrebte Abstraktionsniveau bestimmt und alle Paraphrasen mit dieser Z2-Regel generalisiert. Anschließend erfolgt die erste Reduktion durch Selektion und Streichung bedeutungsgleicher Inhalte (Z3-Regel). Durch die zweite Reduktion mithilfe von Bündelung und Integration der Paraphrasen wird die letzte Stufe der Abstraktion durchlaufen (Z4-Regel). Bei großen Datenmengen werden die Schritte 2. bis 5. in einem ausgeführt. Zum Schluss werden die abstrahierten Aussagen als Ergebnisse der Analyse in Form von Kategorien zusammengestellt und das daraus entstandene Kategoriensystem am Ausgangsmaterial überprüft. In Abbildung 7 wird diese Vorgehensweise übersichtlich dargestellt.

²⁴⁷ MAYRING (2015), S. 69.

²⁴⁸ Vgl. MAYRING (2015), S. 61.

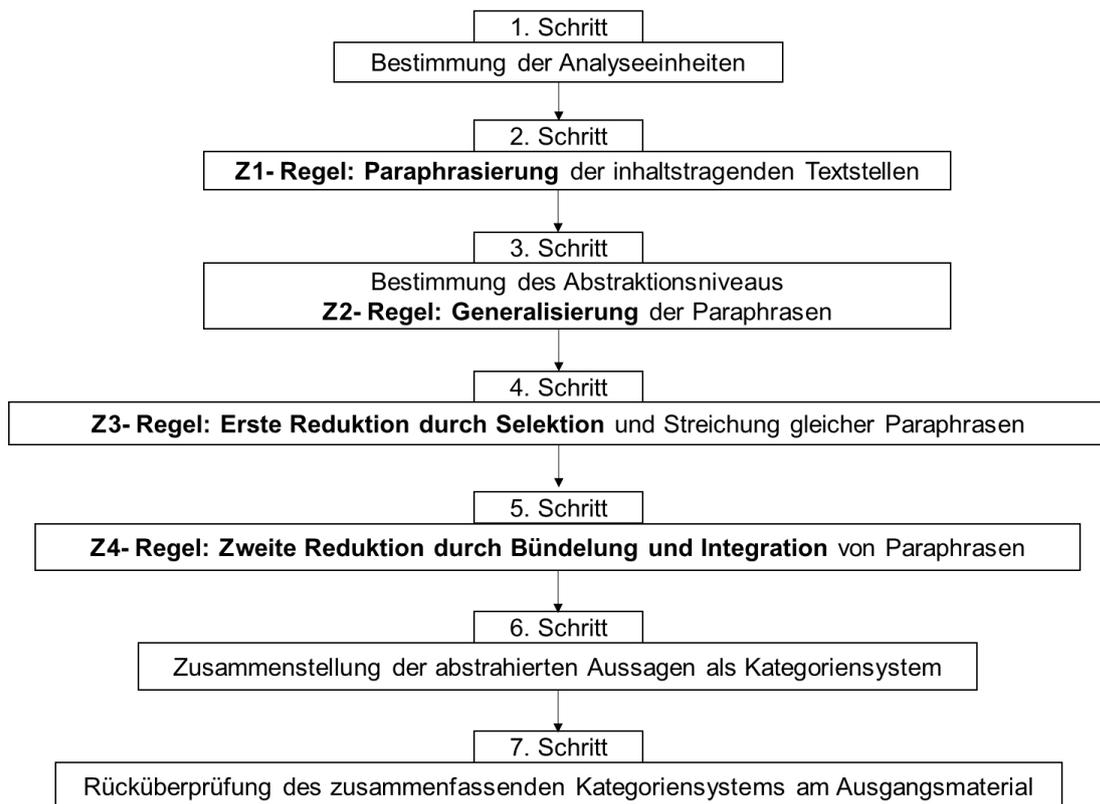


Abbildung 7: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse ²⁴⁹

Folgende Z-Regeln wurden für die Analyse in Anlehnung an MAYRING (2015) in dieser Arbeit aufgestellt ²⁵⁰:

Z1-Regel: Paraphrasierung

- Alle nicht oder wenig inhaltstragenden Textbestandteile, wie z.B. Ausschmückungen oder Wiederholungen, werden weggelassen.
- Inhaltstragende Textstellen werden in ihrer grammatikalischen Kurzform auf eine einheitliche Sprachebene gebracht.

Z2-Regel: Generalisierung auf das Abstraktionsniveau

- Die Inhalte der Paraphrasen werden auf das Abstraktionsniveau verallgemeinert.

²⁴⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an MAYRING (2015), S. 70 f.

²⁵⁰ Vgl. MAYRING (2015), S.72.

Z3-Regel: Erste Reduktion (Streichung, Selektion)

- Alle bedeutungsgleichen sowie nicht wesentlich inhaltstragenden Paraphrasen werden ausgelassen bzw. gestrichen.
- Die Paraphrasen mit zentralen Inhalten werden übernommen. (Selektion)

Z4-Regel: Zweite Reduktion (Bündelung, Integration, Konstruktion)

- Paraphrasen mit gleichen oder ähnlichen Aussagen bzw. Inhalten werden zu einer Paraphrase gebündelt.
- Paraphrasen mit gleichem inhaltlichen Gegenstand und verschiedenen Aussagen werden in einer Paraphrase integriert.
- Paraphrasen mit mehreren Aussagen zu einem Textinhalt werden zusammengefasst.
- Die drei vorangegangenen Schritte werden tabellarisch und in jeweiligen Themenblöcken zusammengeführt.

In der anschließenden Kategorienbildung wurden in manchen Fällen Paraphrasen nochmals gebündelt oder integriert, um die Kategorien in sich zu reduzieren. Die Nachvollziehbarkeit dieses Vorgangs ist durch die vorherige Zusammenführung der Paraphrasen in Themenblöcke sowie durch optische Abgrenzung in tabellarischer Form gewährleistet.

5 Auswertung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung zum Fachkräftemangel und den bestehenden Personalrekrutierungsstrategien im Handwerk herausgearbeitet. Hierbei wird die Auswertung der Analyse mit dem allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell nachvollzogen. Die Ergebnisse der Analyse werden anschließend nach den vier verwendeten Bereichen Ist-Zustand, Probleme, Soll-Zustand und Prognosen resümiert. Die finale Auswertung in tabellarischer Form ist dieser Arbeit als separate PDF-Datei mit der Bezeichnung „Auswertung der Transkriptionen_Masterarbeit_Schneider, Lisa“ zugefügt.

5.1 Angewandetes Ablaufmodell der Qualitativen Inhaltsanalyse

Die in dieser Arbeit verwendete Methodik folgt dem Ablaufmodell der Qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING (2015). Einen Überblick über das Vorgehen gibt das Schaubild Abbildung 6 im Kapitel 4.5.1. Nachfolgend werden die einzelnen Ablaufschritte näher erläutert und auf die vorliegende Untersuchung appliziert.

5.1.1 Theoretische Vorbereitung

Im ersten Schritt des Modells wird die Festlegung des Ausgangsmaterials erörtert: Die Grundgesamtheit der Untersuchung bilden alle Handwerksbetriebe in der Stadt Dessau. Für die Stichprobe wurde eine gezielte Auswahl von Befragten durchgeführt, die aufgrund ihres Wissens, ihrer Tätigkeit und ihrer Betroffenheit vom Fachkräftemangel Experten auf diesem Gebiet sind und nach den in Kapitel 4.3.1 genannten Kriterien ausgewählt wurden. Das Ausgangsmaterial für die Qualitative Inhaltsanalyse besteht demnach aus allen sechs Interviewtranskripten.

Zur Analyse der Entstehungssituation im zweiten Ablaufschritt kann Folgendes festgehalten werden: Die Interviews wurden als Expertenbefragung als

Leitfadeninterview im Dezember 2017 in den Geschäftsräumen der jeweiligen teilnehmenden Geschäftsführer der Handwerksbetriebe durchgeführt. Eine detaillierte Auflistung der mitwirkenden Betriebe findet sich in Kapitel 4.3.1 Datensammlung.

Die Darstellung der formalen Charakteristika des Materials im dritten Schritt erfolgte bereits in Kapitel 4.3.2. Die Interviews wurden mit einer Recorder-App auf dem Smartphone aufgenommen und anschließend in Anlehnung an das Transkriptionssystem GAT 2 unter Zuhilfenahme von weiterführenden Regeln transkribiert. Demzufolge liegen die Interviews mit den sechs Geschäftsführern von Dessauer Handwerksbetrieben als zeilen- und seitenweise durchnummerierte Transkripte vor.

Zum vierten Schritt 'Richtung der Analyse' wurde Folgendes festgelegt: Die Untersuchung in dieser Arbeit hat einen personalwirtschaftlichen Fokus und ist auf das Recruiting im Handwerk ausgerichtet. Durch die Interviews sollen die Meinungen, Erfahrungen und das Wissen der Experten über die Strukturen, Prozesse und Wirkungen, in der Kategorisierung nach Ist-Zustand, Problemen, Soll-Zustand und Prognosen, im Recruiting im Handwerk erfasst werden.

Die theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung im fünften Schritt ergibt sich aus der Forschungsfrage und den daraus abgeleiteten Hauptthesen dieser Arbeit (siehe Tabelle 1 in Kapitel 1.1). Die aus beiden Hauptthesen abgeleiteten Teilfragestellungen der Items im Leitfaden wurden im Kapitel 4.4 ausführlich dargestellt.

5.1.2 Durchführung der Analyse

Zunächst erfolgt im sechsten Abschnitt des allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodells die Bestimmung der entsprechenden Analysetechnik. In dieser Arbeit kommt die Zusammenfassung als Analysetechnik nach MAYRING (2015) für die Qualitative Inhaltsanalyse zur Anwendung. Einen Überblick gibt die Abbildung 7 im Kapitel 4.5.2. Die Zielsetzung dieser Methode ent-

spricht genau dem beabsichtigten Zweck der vorliegenden Fragestellung in dieser Arbeit, denn „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“²⁵¹ Durch die Befragung von Geschäftsführern in Handwerksbetrieben entsteht nach der anschließenden methodischen Zusammenfassung der Transkripte ein Überblick, als eine Art Quintessenz des Wissens und der Erfahrungen dieser Experten aus dem Handwerk. Aus diesem Grund kommt die Zusammenfassung als Analysetechnik in dieser Arbeit zur Anwendung.

Nachfolgend müssen für den Bereich 'Definition der Analyseeinheiten' Kriterien für die Auswahl und Kategorisierung der Textelemente in Form von Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit bestimmt werden.²⁵² Die Kodiereinheit formuliert den kleinsten Textbestandteil, der ausgewertet und unter eine Kategorie fallen darf. Die Kontexteinheit hingegen legt den größten Textbestandteil fest, der kategorisiert werden darf. Die Auswertungseinheit legt die Gesamtheit des auszuwertenden Interviewmaterials zu Grunde.²⁵³ Nachfolgend finden sich in Tabelle 5 die Definitionen der Kriterien für die Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit.

Kodiereinheit	Klare inhaltstragende Textelemente. In dieser Arbeit ist das demzufolge jede vollständige Aussage über Erlebnisse, Bewertungen und Wissen eines Geschäftsführers zum jeweiligen Inhalt eines Frage-Items.
Kontexteinheit	Die einzelnen Frage-Items des gesamten Leitfadens.
Auswertungseinheit	Das gesamte Interviewmaterial aller sechs geführten Interviews in Form von Transkripten.

Tabelle 5: Kriterien für die Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit

²⁵¹ MAYRING (2015), S. 67.

²⁵² Vgl. MAYRING (2015), S.59.

²⁵³ Vgl. MAYRING (2015), S.59.

Gemäß Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse im Kapitel 4.5.2 müssen im achten Schritt die Makrooperatoren der Reduktion, wie z.B. Paraphrasierung, Selektion und Bündelung, in Regeln definiert werden. Das Abstraktionsniveau, auf das die Makrooperationen angewendet werden, wurde wie folgt festgelegt: Es sollen möglichst allgemeine, aber dennoch fallspezifische Aussagen der Geschäftsführer über den Inhalt des jeweiligen Frage-Items sein. Die Dokumentation der verwendeten Z-Regeln findet sich in Kapitel 4.5.2. Die abgeschlossene Analyse der sechs Interviewtranskripte ist in Form einer Tabelle als gesonderte Datei zu finden. In jeder Spalte wurde eine Z-Regel angewendet. Nach der Generalisierung der Paraphrasen gab es die erste Reduktion durch Streichung von doppelten oder wiederholten Aussagen. Die verbliebenen Aussagen wurden durch Bündelung, Konstruktion oder Integration zu neuen generalisierten Äußerungen entsprechend der spezifischen Frage-Items in Kategorien zusammengefasst. Eine Wiederholung des Schrittes zur Reduzierung der Kategorien ist möglich, um die Kategorien noch präziser bzw. allgemeiner zu formulieren. An dieser Stelle wurde jedoch auf die 2. Reduzierung verzichtet, da die Fragestellungen insgesamt und innerhalb der vier Bereiche Ist-Zustand, Probleme, Soll-Zustand und Prognosen sehr unterschiedlich sind und eine Reduzierung innerhalb sowie zwischen allen Bereichen nicht sinnvoll erschien. Durch den bewussten Verzicht einer zweiten Reduzierung wird in der Auswertung nochmals die Differenziertheit der Expertenmeinungen deutlich. Die vorletzte Stufe behandelt die Zusammenstellung der Ergebnisse und Interpretation in Richtung der Fragestellung. Die ausführliche Schilderung zu diesem Schritt des inhaltsanalytischen Ablaufmodells erfolgt in Kapitel 5.2.

5.1.3 Überprüfung der Gütekriterien

Der letzte Schritt des inhaltsanalytischen Ablaufmodells beinhaltet die Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien. Um die Qualität einer wissenschaftlichen Untersuchung abzusichern, gibt es in der qualitativen Forschung sechs allgemeine Gütekriterien nach MAYRING (2002), die nachfolgend erläutert und auf die Untersuchung in dieser Arbeit angewendet werden.

- **Verfahrensdokumentation:**

Die Ergebnisse einer Untersuchung ohne jegliche Dokumentation sind aus wissenschaftlicher Sicht wertlos. Um die Nachvollziehbarkeit für Dritte zu gewährleisten, muss die verwendete Methode bzw. Vorgehensweise detailliert dokumentiert werden.²⁵⁴ In den Kapiteln 4.3 bis 4.5 und in den Analysetabellen im Anhang werden die verwendeten und aufbereiteten Datensätze sowie die Zusammenstellung der Analyseinstrumente ausführlich beschrieben.
- **Argumentative Interpretationsabsicherung:**

In der qualitativen Forschung haben Interpretationen eine hohe Bedeutung. Sie dürfen nicht festgelegt werden, sondern entstehen durch argumentative Begründung. Daher muss durch die anfangs definierten Thesen ein gewisses Vorverständnis geschaffen werden, um die Theoriegeleitetheit der Untersuchung sicherzustellen.²⁵⁵ Die zwei Hauptthesen für die Analyse in der vorliegenden Arbeit finden sich im ersten Kapitel.
- **Regelgeleitetheit:**

In der qualitativen Forschung gibt es sehr viele Variationsmöglichkeiten, aber die Untersuchung darf nicht der Willkür ausgesetzt sein oder unsystematisch erfolgen. Die qualitative Forschung braucht Regeln und Systematik, sodass Analyseschritte definiert werden, die nach vorformulierten Vorgaben abgearbeitet werden.²⁵⁶ In den jeweiligen Kapiteln werden die Vorgehensweise zur Datensammlung (4.3.1), Transkriptionsregeln (4.3.2) und Z-Regeln (4.5.2) der Zusammenfassung als Methodik der Qualitativen Inhaltsanalyse detailliert erläutert.
- **Nähe zum Gegenstand:**

Die Nähe zum untersuchten Gegenstand ist durch die qualitative Forschung gewährleistet, da die Untersuchung unmittelbar im Lebensumfeld der befragten Personen anknüpft. Es ist somit kein Laborversuch mit täuschenden Experimenten, sondern eine reelle Situation mit offener Kommunikation gegenüber den Personen. Auch die Leitfadennin-

²⁵⁴ Vgl. MAYRING (2002), S.144 f.

²⁵⁵ Vgl. MAYRING (2002), S.145 f.

²⁵⁶ Vgl. MAYRING (2002), S.146 f.

terviews mit den Geschäftsführern aus Handwerksbetrieben wurden direkt in den Geschäftsräumen der Unternehmen geführt. Sie sind Experten auf dem Gebiet der gestellten Forschungsfrage.

- **Kommunikative Validierung:**

In der qualitativen Forschung wird die Gültigkeit der Ergebnisse direkt durch Rückspiegelung an die Befragte überprüft. Es entsteht eine gemeinsame Diskussion der Analyseergebnisse und wenn der Befragte sich in den Resultaten wiederfindet, haben diese eine gewisse Gültigkeit.²⁵⁷ Dieses Gütekriterium kann an dieser Stelle nicht bestätigt werden, da es im Umfang dieser Arbeit nicht abbildbar ist.

- **Triangulation:**

Für die Erhöhung der Qualität in der qualitativen Forschung können mehrere verschiedene Methoden oder Datenquellen, d.h. auch quantitative und qualitative Methoden gemeinsam genutzt werden, um zu einer Lösung zu kommen.²⁵⁸ Durch eine weiterführende Betrachtung der Forschungsfrage könnte dieses Gütekriterium bestätigt werden, jedoch kann es im Rahmen dieser Arbeit nicht mehr dargestellt werden.

5.2 Ergebnisse der Experteninterviews

Durch die Auswertung der sechs Experteninterviews mittels Zusammenfassung als Analysetechnik der Qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING (2015) sind insgesamt 70 Kategorien entstanden. Für die Dokumentation des Auswertungsprozesses sowie die Darstellung der herausgearbeiteten 70 Kategorien wurde eine gesonderte Datei angelegt. Wie in 5.1.2 schon erläutert, wird auf eine wiederholte Reduzierung der Kategorien verzichtet, um die Differenziertheit der sechs Expertenmeinungen widerzuspiegeln. Die Ergebnisse der Zusammenfassung sind nachfolgend in Form von Kategorien zu den einzelnen Items, entsprechend der vier Bereiche Ist-Zustand, Probleme, Soll-Zustand und Prognosen, aufgeführt.

²⁵⁷ Vgl. MAYRING (2002), S.147.

²⁵⁸ Vgl. MAYRING (2002), S.147.

5.2.1 Ergebnisse zum Ist-Zustand

Ziel dieser Einteilung war es, die Ausgangssituation zu analysieren und nach dem Vergleich mit dem Soll-Zustand optimale Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

Das erste Item befasste sich mit der Überprüfung der Aussagen über die gute bis sehr gute Konjunktur im Ausbauhandwerk, wie im vorherigen Kapitel 2.1.5 beschrieben. Die drei entstandenen Kategorien zeigen deutlich, dass die Konjunktur im Ausbauhandwerk grundlegend sehr gut ist. Jedoch gibt es auch einzelne Stimmen, die die Situation realistisch betrachten und sie nur als kurzfristigen Zustand ansehen oder aber auch eher negativ betrachten, da weiterhin ein harter Wettbewerb auf dem Markt herrscht und die Medienberichterstattung unzutreffend ist.

Item	Zunächst wollen wir uns dem Ist-Zustand widmen. Wie schätzen Sie zurzeit ihre Auftragslage ein? Ist sie so gut wie immer propagiert?
K 1	Ein Ausnahmejahr mit sehr guter Auftragslage aufgrund von: <ul style="list-style-type: none"> • durchgängig viel Arbeit an der Kapazitätsgrenze • aufgeschobene Aufträge und lange Vorlaufzeiten
K 2	Verbesserung der Auftragslage zu vergangenen Jahren: <ul style="list-style-type: none"> • jedoch nur temporärer positiver Zustand der Auftragslage • im Sommer ist die Auftragslage immer besser als im Winter
K 3	Medienberichterstattung unzutreffend - Auftragslage ist befriedigend aufgrund von: <ul style="list-style-type: none"> • hartem und scharfem Wettbewerb • genug freie Kapazitäten und wenig Vorlauf

Tabelle 6: Kategorien - 1. Item - Ist-Zustand

Mit dem zweiten Item starteten die Fragen im Personalbereich. Zunächst sollte die Personalbedarfsplanung überprüft und die Anzahl der offenen Stellen erfragt werden, um eine Notwendigkeit von Recruitingmaßnahmen zu erkennen. Die vier herausgearbeiteten Kategorien zeigen, dass eine Personalbedarfsplanung in rudimentärer Form, z.B. durch Berechnung des Renteneintritts von Mitarbeitern bzw. Berufsausbildung, betrieben wird und hier noch deutliches Verbesserungspotenzial liegt. Des Weiteren sind grundlegend bis zu zwei offene Stellen zu besetzen, dies geschieht kurzfristig durch Zeitarbeitspersonal oder langfristig durch Berufsausbildung. Folglich ist eine

Erweiterung der Recruitingmaßnahmen unter Berücksichtigung der größten Herausforderungen, wie z.B. das Ausscheiden der Leistungsträger in die Rente, das Abwerben von Mitarbeitern durch andere Unternehmen sowie das Alter der Belegschaft, ratsam.

Item	Kommen wir nun zum Status quo im Personalbereich. Betreiben Sie eine Personalbedarfsplanung? Haben Sie eventuell offene Stellen zu besetzen?
K 4	Personalbedarfsplanung bei einigen Firmen vorhanden, z.B. durch Ausbildung und Berechnung des Renteneintritts
K 5	Firmen möchten ihren Personalbestand beibehalten, u.a. 0 bis 2 offene Stellen, trotzdem ständige Suche nach Fachkräften und Auszubildenden
K 6	Personalbedarfsdeckung durch Leiharbeitnehmer oder Ausbildung
K 7	Herausforderung bei der Personalplanung: <ul style="list-style-type: none"> • Abwerbung o. Wegzug der Mitarbeiter • Renteneintritt der Leistungsträger • Alter Mitarbeiterstamm

Tabelle 7: Kategorien - 2. Item - Ist-Zustand

Das dritte Item bezog sich auf die Berufsausbildung in den Handwerksbetrieben. Größtenteils wird in den Unternehmen Ausbildung, vorrangig im gewerblichen Bereich, betrieben und durchschnittlich sind es ein bis zwei Auszubildende pro Jahr. Jedoch gibt es auch Fälle, in denen keine Ausbildung betrieben wird, da es keine Bewerber gibt. Die angesprochenen Probleme, wie die Unzuverlässigkeit und das sehr geringe Durchhaltevermögen in der Ausbildung, gilt es zukünftig zu berücksichtigen und zu beheben.

Item	Betreiben Sie Ausbildung in Ihrem Betrieb?
K 8	Großteil der Firmen betreibt Ausbildung: <ul style="list-style-type: none"> • vor allem im gewerblichen Bereich, selten im kaufmännischen Bereich • 1 bis 2 Auszubildende pro Jahr im Durchschnitt • Praktikum immer möglich
K 9	Manche Firmen betreiben keine Ausbildung bzw. haben noch nie eine Bewerbung erhalten oder keine ernsthaften Bewerber
K 10	Offene Ausbildungsplätze sind gemeldet und es gibt jedes Jahr Bewerber
K 11	Probleme: Unzuverlässigkeit und kein Durchhaltevermögen in der Ausbildung

Tabelle 8: Kategorien - 3. Item - Ist-Zustand

Das vierte Item untersuchte die derzeitige Personalbeschaffung in den befragten Unternehmen. Es zeigt sich in den vier entstandenen Kategorien,

dass die Unternehmen viele verschiedene Recruitingtools nutzen, jedoch vor allem die Maßnahmen, die durch direkten persönlichen Kontakt erfolgen, wie z.B. Abwerbung oder Mundpropaganda, oder es werden bewährte Instrumente wie die Berufsausbildung, Stellenanzeigen oder Recruitinghilfe durch die Bundesagentur für Arbeit angewendet. Dennoch wird die Personalbeschaffung durch die Bundesagentur für Arbeit von den befragten Experten als sinnlos bzw. aussichtslos erachtet, da die Bewerber meistens ungeeignet sind. Des Weiteren gab es eine signifikante Veränderung in der Zeitarbeitsbranche: Die Anzahl der Anfragen von Unternehmen nach Zeitarbeitspersonal ist gestiegen, jedoch wird gutes Personal auch bei den Personaldienstleistern knapp.

Item	Kommen wir nun zur Personalbeschaffung. Wie gestaltet sich die Personalbeschaffung von Fachkräften in Ihrem Betrieb?
K 12	Maßnahmen zur Personalbeschaffung: <ul style="list-style-type: none"> • aggressive Abwerbung aufgrund von: Reputation, Gehalt, Dienstwagen, keine Montagearbeit, unbefristete Vollzeitstellen und Entwicklungsmöglichkeiten • Mundpropaganda • Anzeigen in Wochenblatt, Internet u. Arbeitsamt • Ausbildung • Radiowerbung • Facebook-Nutzung • Zeitarbeitspersonal
K 13	Ergebnisse der Personalbeschaffungsmaßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> • Internetanzeigen sind zwecklos, da keine Regionalität der Bewerber • viele Bewerbungen von Konkurrenzunternehmen • Feedback über Facebook und Zeitungsanzeigen
K 14	Personalbeschaffung über Arbeitsamt aussichtslos, weil: <ul style="list-style-type: none"> • kein Feedback der Anzeigen • ungeeignete Bewerber • nur jeder 3. bzw. 4. Kandidat erscheint • keine Einstellung dieser Bewerber
K 15	Tendenz der Zeitarbeitsbranche: <ul style="list-style-type: none"> • früher: zu viele Leiharbeitnehmer, zu wenig Firmen • heute: keine Bemühungen um Kunden mehr nötig

Tabelle 9: Kategorien - 4. Item - Ist-Zustand

Das fünfte Frage-Item hinterfragte die Charakteristika der Zielgruppe der Recruitinganstrengungen. Das Profil und Niveau der Bewerber ist sehr unterschiedlich: vom Arbeitslosen über Ungelernte bis hin zu Fachkräften aus der

Montagetätigkeit. Darüber hinaus liegt das Altersprofil der Betriebe bei durchschnittlich 40 Jahren, sodass eine Verjüngung der Altersstruktur angestrebt wird. Außerdem ergab die Untersuchung, dass es Einflussgrößen bei der Bewerbung gibt. So gilt es, den Fokus der Arbeitnehmer auf soziale oder finanzielle Leistungen des Arbeitgebers oder den erhöhten Freizeitanspruch bei jungen Generationen zu beachten.

Item	Wie ist die Qualität der Bewerber? Mit welchem Qualifikationsprofil (Alter, Abschluss etc.) bewerben sich die Kandidaten bei Ihnen?
K 16	Qualität und Qualifikationsprofil der Bewerber: <ul style="list-style-type: none"> • früher nur Bewerber mit Abschluss und besserer Arbeitsqualität • heutzutage Niveau sehr unterschiedlich: Facharbeiter und Ungelernte jeden Alters • Akzeptanz und Chance für Ungelernte - Ausgleich durch Umschulung • Bewerber aus ehemaliger Montagetätigkeit • Bewerber aus Langzeitarbeitslosigkeit: schlechte Qualität und Arbeitsalltag verlernt • Bewerber von privaten Arbeitsvermittler: nicht aktuell
K 17	Einflussgrößen auf Bewerbung: <ul style="list-style-type: none"> • 8 Std. Arbeit zu viel: Je jünger die Bewerber, desto größer der Freizeitanspruch • sehr gute Entlohnung, Reputation sowie hochwertige Betriebsausstattung
K 18	Altersprofil der Bewerber: <ul style="list-style-type: none"> • Altersdurchschnitt in Betrieben bei 40 Jahren - Verjüngung des Personalbestandes gefordert • gleichzeitig auch bestes Alter: Leistungsbereit, gefestigt im Leben, bessere Fachkenntnisse

Tabelle 10: Kategorien - 5. Item - Ist-Zustand

Das sechste Item umfasste die Frage nach dem Umgang mit Bewerbungen von Auszubildenden als Zielgruppe. Auch hier wird deutlich, dass sich die Personalbeschaffung vor allem durch persönlichen bzw. direkten Kontakt zwischen potenziellem Auszubildenden und Arbeitgeber auszeichnet, z.B. in Form von Empfehlungen, Praktikum oder Betriebsbesuche. Das Qualifikationsprofil charakterisiert sich durch die schlechte Schulbildung, einen geringwertigen Schulabschluss und die Lustlosigkeit gegenüber einer Arbeit. Die Auswertung zu dieser Frage ergab zusätzlich, dass die Arbeitgeber vor schwerwiegenden Problemen bei der Auszubildendensuche stehen: die

schlechte Vergütung im Handwerk, Arbeitsplatzunsicherheit und der fehlende Bezug der Geschäftsführer zur jungen Generation der Schüler.

Item	Wie gestaltet sich die Personalbeschaffung von Auszubildenden in Ihrem Betrieb und mit welchem Qualifikationsprofil (Alter, Abschluss etc.) bewerben sich die potenziellen Auszubildenden bei Ihnen?
K 19	Personalbeschaffung durch: <ul style="list-style-type: none"> • Betriebsbesuche von Hauptschulklassen • Vermittlung über Berufsschullehrer • Stellenanzeigen über Krankenkasse, Radio, Internetseite, Ebaykleinanzeigen, Ausbildungsbörsen und Facebook • Zusammenarbeit mit Arbeitsamt und Handwerkskammer • Empfehlung • Ausbildung der Mitarbeiterkinder, gleichzeitig auch die besseren Auszubildenden • vorheriges Praktikum • Zufall
K 20	Qualifikationsprofil: <ul style="list-style-type: none"> • Keine Kenntnisse in Deutsch und Mathematik • Niveau unterschiedlich: 8. Klasse-Abschluss oder weniger; kaum 10. Klasse und keine Abiturienten • Bewerber nach Ausbildungsbeginn: je später, desto schlechter die Qualität • geistig schwache Qualität und keine Lust zum Arbeiten
K 21	Probleme: <ul style="list-style-type: none"> • keine Kenntnis wie man junge Leute erreicht: Kein Wissen über Twitter, Facebook, Instagram • junge Leute wollen nicht arbeiten, aber viel Geld verdienen • Imageproblem der Handwerksarbeit: stark körperlich anstrengende Arbeit (auch Außenbereich) und wenig Arbeitsplatzsicherheit durch Gefahr der Winterbaukündigung • Schüler hängen in Übergangssystemen fest: der Staat nimmt der Wirtschaft die Auszubildenden und späteren Fachkräfte weg • schlechte Schulbildung und fehlerhaftes Schulsystem, u.a. gymnasiale Schulbildung wird bevorzugt • schlechte Vergütung im Handwerk: mehr Verdienst in der Industrie oder in Westdeutschland, zu wenig Ausbildungsvergütung

Tabelle 11: Kategorien - 6. Item - Ist-Zustand

Das siebente Item diente zur Analyse der bisher verwendeten Recruitinginstrumente. Es zeigt sich, dass sich die Unternehmen nicht nur auf ein Instrument beschränken, sondern sowohl Offline- und Onlinekanäle nutzen. Aber vor allem die alt bewährten Instrumente, wie beispielsweise Abwerbung, Anzeigen und Mundpropaganda inklusive Mitarbeiterempfehlung sind weit verbreitet.

Item	Welche Kanäle (z.B. Zeitung, Internetseite etc.) nutzen Sie derzeit für Ihr Recruiting?
K 22	Recruitingkanäle: <ul style="list-style-type: none"> • Anzeigen: Zeitung, eigene Internetseite, Bundesagentur für Arbeit, Ebay-Kleinanzeigen, Krankenkasse • Mundpropaganda • Mitarbeiterempfehlung • Abwerbung • Facebook: ist im Aufbau oder kein Wissen

Tabelle 12: Kategorie - 7. Item - Ist-Zustand

Das achte Item bezog sich auf die Überprüfung der Nutzung der Imagekampagne des Handwerks als eine Employer Branding Maßnahme. Die vorherrschende Meinung über die Kampagne ist äußerst positiv. Die Werbemittel werden unter Berücksichtigung eines positiven Kosten-Nutzen-Vergleichs auch genutzt. Jedoch scheint Einflussbereich bzw. Bekanntheitsgrad der Kampagne nicht ausreichend. So antwortete ein Geschäftsführer eines Handwerksbetriebes zu dieser Frage „Sagt mir nichts, wollen wir das mal googeln? Nee noch nie gesehen.“ (T3, S. 5, Zeile 162). Aber auch der Geschäftsführer der Personaldienstleistungsfirma hatte keine Kenntnisse über diese Imagekampagne: „Müsste ich jetzt aus dem Stegreif passen. Kann sein, dass ich das schon mal gesehen habe, ja aber, dass ich jetzt damit was anfangen könnte, nein eher nicht.“ (T4, S. 3, Zeilen 95-97).

Item	Wie beurteilen Sie die Imagekampagne des Handwerks? Nutzen Sie diese für Ihr Recruiting?
K 23	Beurteilung: <ul style="list-style-type: none"> • sehr gute kontinuierliche Kampagne als Werbung für das Handwerk, früherer Start wäre besser gewesen • Nutzung der Kampagne und Werbemittel, u.U. bei positivem Kosten-Nutzen-Vergleich • Keine Kenntnisse, ob die Zielgruppe effektiv erreicht wird • langsam größere Akzeptanz u. besseres Ansehen der Handwerkerzunft in der Bevölkerung
K 24	Zukünftige Situation: <ul style="list-style-type: none"> • Altersstruktur ist problematisch: Mitarbeiter zu alt für schwere Arbeit und junge Mitarbeiter fehlen • Steigerung der Attraktivität des Handwerks durch weniger Betriebe und mehr Lohn, gleichzeitige Gesundung des Bestandes • in 5 Jahren: Schließung der Hälfte aller Betrieb durch fehlenden Nachfolger, führt zur Verkleinerung des Marktes • in 5 bis 10 Jahren: Abwerbung der Mitarbeiter untereinander, Verhinderung durch Schaffung eines sozialen Betriebsumfeldes

Tabelle 13: Kategorien - 8. Item - Ist-Zustand

Das neunte Frage-Item diente als zusammenfassendes Statement zum Thema Fachkräftemangel. An dieser Stelle herrscht Einigkeit unter den Geschäftsführern: Ja, es herrscht ein Fachkräftemangel. Jedoch wird die Lage durch die mediale Berichterstattung verzerrt, denn es herrscht viel mehr ein Lehrlingsmangel. Auch die Ursachen für den Fachkräftemangel konnten an dieser Stelle herausgefiltert werden. Durch Wegzug, Renteneintritt, Krankheit oder mangelnde schulische Grundlagen fehlen die Fachkräfte. Mitarbeiterbindung und die Erhöhung der sogenannten weichen Faktoren, wie. z.B. Sozialleistungen vom Betrieb, werden als Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel genannt. Es zeigt sich, dass die saisonale Abhängigkeit der Arbeit im Handwerk und die damit einhergehende Arbeitsplatzunsicherheit eine bestehende Herausforderung für die Betriebe bleibt. Hinzukommt heutzutage die erhöhte Anspruchshaltung der Mitarbeiter, z.B. bezüglich Freizeit, sowie die Digitalisierung, die die Arbeit im Handwerk erleichtern wird. Die Zukunftsfähigkeit des Handwerks hervorzuheben ist wichtig, denn nichtsdestotrotz wird das Handwerk immer mit körperlicher Arbeit und vielfältigen Aufgaben direkt am Objekt, die kein Roboter erbringen kann, verbunden sein.

Item	Wie leicht oder schwer fällt Ihnen die Personalbeschaffung insgesamt? Empfinden Sie einen Fachkräftemangel?
K 25	Ja, es herrscht ein Fachkräftemangel, weil: <ul style="list-style-type: none"> • Personalbeschaffung fällt schwer • Beeinflussung durch mediale Berichterstattung • Kein Fachkräftemangel, sondern Lehrlingsmangel: Abwerbung direkt bei Gesellenprüfung, Betrieb hat die Ausbildungskosten
K 26	Ursachen für Fachkräftemangel: <ul style="list-style-type: none"> • Verschiebung von Fachkräften in wirtschaftsstarke Regionen durch Montagearbeit • Schwaches Gesamtniveau der Bewerber und Auszubildenden durch fehlende schulische Grundlagen und Fehler des Gesellschaftssystems • Bewerber von Bildungsträger: ohne Fähigkeiten, nur gut für einfache Tätigkeiten • Mitarbeiterabgang durch Krankheit oder Renteneintritt
K 27	Maßnahmen gegen Fachkräftemangel: <ul style="list-style-type: none"> • Schaffung einer Unternehmens- u. Mitarbeiterbindung wichtig • Schaffung eines sozialen Umfelds, z.B. Übernahme der Kindergartenkosten
K 28	Herausforderungen des Fachkräftemangels: <ul style="list-style-type: none"> • Auftragslage im Sommer gut, im Winter schlecht - Fehler: Winterbaukündigung trifft junge Mitarbeiter zuerst • Hohe Anspruchshaltung der Mitarbeiter, wissen dass sie mehr fordern können • Fachkräftemangel führt zur Stundenlohnerhöhung, keine Verbesserung der Arbeitsqualität • Heutzutage: Kein Quartal ohne Lohnerhöhung und finanzieller Mehrwert von Montage- oder Nacharbeit betont • Trotz Digitalisierung weiterhin körperliche Arbeit, Roboter unfähig Vielfältigkeit des Objekts zu handhaben, Zukunftsfähigkeit des Berufes

Tabelle 14: Kategorien - 9. Item - Ist-Zustand

5.2.2 Ergebnisse der Probleme

Nachdem der Ist-Zustand untersucht wurde, sollten in diesem Fragenbereich des Interviewleitfadens die konkreten Probleme zum Fachkräftemangel hinterfragt werden.

Im ersten Item standen die Probleme bei der Besetzung von Fachkräftestellen im Fokus. Fünf Kategorien haben sich als Problemfelder herausfiltern lassen: fehlende Fachkräfte, Überalterung in Dessau, negatives Handwerksimage, Nichteignung der Bewerber sowie die niedrige Entlohnung im Bau.

Item	Welche Probleme stehen oder standen Ihnen der Besetzung von offenen Stellen bei Fachkräften entgegen?
K 29	Keine Fachkräfte vorhanden: <ul style="list-style-type: none"> • junge Leute u. Fachkräfte wurden mit Umzugsbonus in westdeutsche Bundesländer geschickt
K 30	Überalterung in Dessau: <ul style="list-style-type: none"> • Generation 30 bis Mitte 40 fehlen komplett; Generation bis 30 Jahre sehr wenige und viele über 50 Jahre
K 31	Medien sind schuld, weil: <ul style="list-style-type: none"> • vermitteln schlechtes Bild vom Handwerk • schaffen ein negatives Bild von normaler Arbeit und alte Werte der Berufswelt sind überholt • suggerieren den Berufsweg als Superstar, Schauspieler oder Model
K 32	Problem liegt im Bewerber begründet: <ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des Anspruchsdenkens bei gleichzeitiger sinkender Leistungsbereitschaft • zu hohe Anspruchshaltung der Bewerber, vor allem bei Geringqualifizierten • veränderte Einstellung: Mehr Freizeit, weniger Arbeit, u.a. bei anspruchsloserer Tätigkeit • keine Lust zum Arbeiten, nur Geld erhalten • Ablehnung von schmutziger Arbeit, Präferenz für Büroarbeit • Qualifizierungsproblem: Geringe Qualifizierung der Bewerber
K 33	Niedrige Entlohnung im Bau: <ul style="list-style-type: none"> • öffentliche Aufträge erzielen niedrigere Einheitspreise als bei Privat- u. Firmenkunden • in Westdeutschland doppelt so hohe Einheitspreise wie in Ostdeutschland • bei höheren Einheitspreisen könnte mehr in den Lohn investiert werden

Tabelle 15: Kategorien - 1. Item - Probleme

Im Mittelpunkt des zweiten Items stand die Konkretisierung der Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsstellen. Hierbei wurden drei Kategorien mit jeweils drei Problemfeldern herausgearbeitet. Zum einen sehen die Unternehmen die Schüler in der Verantwortung für eine erfolgreiche Ausbildungsplatzsuche, zum anderen ist es die Charakteristik der Jugendlichen von heute, die die Firmen beunruhigt. Hinzukommt das als fehlerbehaftet angesehene Schulsystem in Deutschland.

Item	Welche Probleme haben oder hatten Sie bei der Besetzung von offenen Ausbildungsstellen?
K 34	Haltung des Unternehmens: <ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung der aktiven Ausbildungssuche liegt bei Schülern, Schule trägt Mitverantwortung • Unternehmen nicht verantwortlich für Berufsfindung der Jugendlichen • fehlende Nachfrage nach Ausbildungsplätzen • soziale Medien sind Zeitverschwendung, dadurch Außerachtlassung der Berufsfindung bei Jugendlichen
K 35	Charakteristik der Jugendlichen: <ul style="list-style-type: none"> • heute: 16-Jährigen sind Kinder und unentschlossen bei der Berufsfindung, daher schnellerer Ausbildungsabbruch • je älter die Auszubildenden, desto geringer die Unentschlossenheit bei der Berufswahl • Veränderung der Grundwerte • Lustlosigkeit und Unzuverlässigkeit der Jugendlichen • kein Verantwortungsgefühl und Konfliktlösungsfähigkeit der Jugendlichen
K 36	Schulsystem: <ul style="list-style-type: none"> • Schulsystem fehlt die Nähe zu den Berufen, Kinder zu wenig an Arbeit herangeführt • größtes Problem ist geringe schulische Qualifizierung: Schlechte Grundkenntnisse in Deutsch und Mathematik

Tabelle 16: Kategorien - 2. Item - Probleme

Zweck des dritten Items im Bereich Probleme war die Zusammenfassung der Gedanken und Meinungen der Geschäftsführer hinsichtlich der Personalbeschaffung im Handwerk. Ein Hauptproblem ist der Nachwuchsmangel in der Region Dessau. Des Weiteren sind die Wesensmerkmale der heutigen Jugendlichen bedeutende Einflussfaktoren. Die verspätete Adoleszenz und die damit verbundene Unentschlossenheit in der Berufsfindung sehen die befragten Experten als Ursache. Hinzu kommt noch die schlechte Schulbildung der Jugendlichen, begründet durch das fehlerhafte Schulsystem. Auch der Wandel in der Berufswelt ist für die Geschäftsführer spürbar: Durch das gesteigerte Interesse an Tätigkeiten in der Digitalwirtschaft und aufgrund des negativen Handwerksimages wird u.a. der Bürojob einer handwerklichen bzw. körperlichen Tätigkeit vorgezogen.

Item	Können Sie eventuell ein bestimmtes Hauptproblem benennen?
K 37	Personalbeschaffungsproblem - Mangel an Nachwuchs in der Region: <ul style="list-style-type: none"> • in Sachsen-Anhalt fehlen Jugend und Leistungsträger zwischen 30 und 45 Jahren, u.a. durch Wegzug • zu wenig Bewerber und keine Lehrlinge: Verbleibende Jugend ist unqualifiziert, daher Einstellungen von über 30-Jährigen und Quereinsteigern • Fachkräfte immer älter u. größter Lohnanspruch eines älteren Mitarbeiters bei geringer Arbeitsproduktivität ist kontraproduktiv
K 38	Charakteristika der Jugendlichen <ul style="list-style-type: none"> • 16-Jährigen heute sind noch Kinder und werden später erwachsen, früher: Jugendlichen in gleichem Alter viel reifer • Unentschlossenheit bei der Berufsfindung und Lustlosigkeit der Jugendlichen • Kinder wissen nicht: Ohne Fleiß und Arbeit kein Erfolg
K 39	Berufswelt im Wandel: <ul style="list-style-type: none"> • Image ist kaputt: Handwerk ist nicht mehr ehrenwert und keiner will im Handwerk arbeiten • Durch steigende Digitalisierung mehr digitale Jobs am PC und mehr Berufsvielfalt • Stärkeres Interesse der Jugend an digitalen Jobs als an handwerklichen Berufen: Büroarbeit wird körperlichen Arbeit vorgezogen
K 40	Schlechte Schulbildung der Jugendlichen: <ul style="list-style-type: none"> • äußerst schwaches gesamtes geistiges Niveau • heutzutage weniger Wissensvermittlung in der Schule, früher bessere Schulbildung der 10. Klasse-Jahrgänge • 8. oder 9. Klasse-Abschluss: zu geringe Qualifikation für Handwerksausbildung

Tabelle 17: Kategorien - 3. Item - Probleme

5.2.3 Ergebnisse zum Soll-Zustand

Nachdem der Status quo und die ursächlichen Probleme hinterfragt wurden, sollte in diesem Bereich des Interviewleitfadens der angestrebte Soll-Zustand untersucht werden.

Das erste Frage-Item zum Soll-Zustand sollte einer realistischen Einschätzung der zukünftigen Personalbeschaffungsplanung dienen und somit überprüfen, ob eine Notwendigkeit von Recruitingmaßnahmen für die Zukunft besteht. Der vorhandene Personalbestand soll gehalten oder sogar zwei bis drei neue Stellen geschaffen werden. Die Personalbeschaffung wird sich weiterhin auf den direkten, persönlichen bzw. menschlichen Kontakt, z.B. durch Abwerbung, und Ausbildung beschränken. Weiterhin wird die gestiegene Auftragslage Firmen dazu veranlassen Aufträge, aufgrund von fehlendem

Personal und Schwierigkeiten in der Personalbeschaffung, ablehnen zu müssen.

Item	Nun widmen wir uns dem nächsten großen Themenblock: dem Soll-Zustand und starten gleich mit der ersten Frage: Wo sehen Sie Ihren Betrieb in den nächsten Jahren hinsichtlich des Personalbestandes? Planen Sie eventuell in den nächsten 12 Monaten Fachkräfte einzustellen?
K 41	Personalplanung: <ul style="list-style-type: none"> • Personalbestand beibehalten • vorhandener Personalbedarf aufgrund von guter Auftragslage • bei angestrebtem Wachstum: Schaffung von 2 bis 3 neuen Stellen
K 42	Personalbeschaffung zukünftig: <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterempfehlung • Mundpropaganda • Abwerben der Mitarbeiter insolventer Firmen oder nach Betriebsschließung, dadurch Übernahme vom Mitarbeiterstamm • Ausbildung
K 43	Auftragslage: <ul style="list-style-type: none"> • gestiegene Auftragslage, aber weniger Firmen mit weniger Mitarbeitern • Ablehnung von Aufträgen aufgrund fehlender Fachkräfte • Ungewissheit über nächsten Jahre • niedrige Preise, daher harter Preiskampf bei öffentlichen Ausschreibungen • bei konstanter Auftragslage verbleiben Mitarbeiter im Unternehmen • bei steigender Auftragslage schwierigere Personalbeschaffung

Tabelle 18: Kategorien - 1. Item - Soll-Zustand

Das zweite Item hinterfragte, ob die Geschäftsführer bereits Lösungswege entwickelt haben um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Größtenteils wurde diese Frage von den Geschäftsführern der befragten Betriebe verneint. Jedoch gibt es auch einige Lösungsansätze: Die Begeisterung für das Handwerk muss geweckt und die Berufsausbildung vorangetrieben werden. Dafür sind laut den Experten auch einige Veränderungen notwendig. Unter anderem braucht es höhere Anreize für die Berufsausbildung sowie verbesserte Rahmenbedingungen in der Zeitarbeit für Arbeitgeber.

Item	Wie lösen Sie das Problem des Fachkräftemangels in ihrem Betrieb? Haben Sie schon einen Lösungsweg entwickelt?
K 44	Unternehmen haben keinen Lösungsweg
K 45	Mögliche Lösungen: <ul style="list-style-type: none"> • Berufsausbildung betreiben und Verbesserung der Bildung von Beginn in Schule und Kindergarten ist entscheidend • Begeisterung der Jugend für das Handwerk wecken, z.B. Praktikumstag in Betrieb, Erweiterung solcher Aktionen um Aufmerksamkeit für das Handwerk zu schaffen • ausländische Fachkräfte aus Osteuropa: weniger Sprachprobleme und keine Mentalitätsunterschiede
K 46	Notwendigkeit von: <ul style="list-style-type: none"> • mehr Anreize für Unternehmen für handwerkliche Ausbildung, denn sehr wenige Unternehmen betreiben Ausbildung, Ausbildung ist Kostenfaktor • besseren Rahmenbedingungen für Zeitarbeit für Arbeitgeber • Beratung der Unternehmen durch Bundesagentur für Arbeit bzgl. Förderung etc. • neuem Konzept für Unternehmensprofil und Personalbeschaffung in den Unternehmen

Tabelle 19: Kategorien - 2. Item - Soll-Zustand

Das dritte Item befasste sich mit der Anwerbung von ausländischen Fachkräften als einen möglichen Lösungsweg. In der Berufsausbildung sind Menschen mit Migrationshintergrund in der Region Dessau eher selten. In manchen Fällen lag den Betrieben noch keine Bewerbung von Ausländern vor oder sie haben schon schwere Enttäuschung im beruflichen Alltag erlebt. Die Integration verläuft aufgrund von Sprachbarrieren und Mentalitätsunterschieden schwierig. Um dem Fachkräftemangel mit ausländischen Kandidaten entgegenzuwirken sind daher auch gewisse Voraussetzungen wie z.B. deutsches Sprachverständnis, Arbeitswille und fachliche Qualifikation, zu schaffen. Als besonders passend werden hierbei Fachkräfte aus Osteuropa angesehen.

Item	Was sagen Sie zur gezielten Anwerbung von ausländischen Fachkräften um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken?
K 47	Ausbildung betreffend: <ul style="list-style-type: none"> • Auszubildende mit Migrationshintergrund eher vereinzelt • ausländische Auszubildende kehren später in die Heimat zurück • Forderung nach Hauptschulabschluss als Voraussetzung für Ausländer
K 48	Herausforderungen für Betriebe: <ul style="list-style-type: none"> • kein Problem damit, aber bisher keine Bewerbung von Ausländern erhalten • Integration schwierig: Schwere Enttäuschung im betrieblichen Alltag erlebt und fehlende Akzeptanz der Mitarbeiter • Personalplanung durch Unsicherheit beim Aufenthaltsstatus erschwert • Berücksichtigung von Sicherheitsaspekten auf Baustellen • Chance immer gegeben bei vorhandener Akzeptanz der Mitarbeiter • Sprachbarriere sowie Unterschiede in den Arbeitsrahmenbedingungen und Mentalität zu anderen Ländern • Nicht-Erscheinen zum Bewerbungsgespräch für Ausbildung
K 49	Voraussetzungen: <ul style="list-style-type: none"> • Deutsches Sprachverständnis, fachliche Qualifikation, Arbeitswillen und Akzeptanz der Rahmenbedingungen
K 50	Bevorzugt osteuropäische Fachkräfte: Anwerbung von Arbeitnehmern aus Polen, Tschechien oder Bulgarien

Tabelle 20: Kategorien - 3. Item - Soll-Zustand

Im vierten Item war die Meinung der Experten zu der Idee, Studienabbrecher für das Handwerk zu begeistern, gefragt. Es zeigt sich, dass Studienabbrecher eher ihren beruflichen Weg in der Industrie fortsetzen als im Handwerk. Jedoch wird die höhere schulische Bildung sowie Wissen der Kandidaten auch im Handwerk benötigt. Zusätzlich wurden noch etwaige Gründe für einen Studienabbruch von den Experten dargelegt.

Item	Was sagen Sie zu dem Vorschlag, Studienabbrecher in das Handwerk zu bringen und für eine Ausbildung zu begeistern?
K 51	Haltung der Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> • Studienabbrecher selten im Handwerk, eher Ausbildung in der Industrie • Industrie ist große Konkurrenz zum Handwerk bei der Lehrlingssuche • Entscheidung für Studium und gegen Ausbildung mit schmutzigen Tätigkeiten im Handwerk, trotz Studienabbruch keine Änderung dieser Entscheidung • offen für Studienabbrecher: Vorhandenes Abitur brauchbar und Eignung für das Handwerk ist Voraussetzung • besserer Weg: Erst Schule, dann Ausbildung, dann Studium
K 52	Gründe für Studienabbruch: <ul style="list-style-type: none"> • stetige Veränderung im Leben • Eingreifen der Eltern in Berufswahl: Zwang zum Studieren • Unwissenheit und Unentschlossenheit der Jugend über Berufswahl und späteren Berufsweg • berufliche Findungsphase der Jugendliche durch Ausprobieren

Tabelle 21: Kategorien - 4. Item - Soll-Zustand

Das fünfte Item beschäftigte sich mit der Frage, welche Recruitingkanäle in Zukunft genutzt werden sollen. Es zeigt sich, wie auch schon in Kategorie 42 bestätigt, dass auch zukünftig der persönliche direkte bzw. indirekte Kontakt zu den Bewerbern genutzt und als erfolgsversprechend angesehen wird. Bei der Nutzung von sozialen Medien, wie z.B. Facebook, gehen die Meinungen der Befragten weit auseinander. Zum einen ist die vorherrschende Meinung eher konservativ geprägt und mit Zweifeln an der Sicherheit und Rechtsverbindlichkeit verbunden. Hinzu kommt die Unkenntnis über soziale Medien und die geringen Kapazitäten für deren Verwaltung und Pflege. Dennoch sind einige der befragten Experten auch aufgeschlossen gegenüber Facebook und Ähnlichem, da sie selbst auch schon viele Vorteile, wie z.B. die hohe Reichweite und das sofortige Feedback, erkannt haben.

Item	Welche Kanäle möchten Sie zukünftig vermehrt ins Recruiting einbeziehen bzw. nutzen?
K 53	Recruitingkanäle: <ul style="list-style-type: none"> • Mundpropaganda • Steigerung von Abwerbung, u.a. mit Vergütung als Anreizfaktor • zukünftig: Einbeziehung und Nutzung mehrerer verschiedener Kanäle
K 54	Konservative Haltung der Unternehmen zu sozialen Medien: <ul style="list-style-type: none"> • keine Kenntnisse und Kapazitäten für soziale Medien und deren Verwaltung • Facebook von jüngeren Generationen total überwertet • Erfolgsaussichten mit Facebook zweifelhaft: Schlechte Messbarkeit von Kosten und Nutzen • Berücksichtigung der ausgehenden Gefahr und Rechtsverbindlichkeit • keine Veränderung der Vorgehensweise im Recruiting
K 55	Offene Haltung der Unternehmen zu Facebook: <ul style="list-style-type: none"> • Ausbau von Facebook-Nutzung und Einbeziehung in Recruitingmaßnahmen • sofortiges Feedback zur Anzeige bei Facebook, daher erfolgreicher als Presse • sehr hohe Reichweite von Facebook

Tabelle 22: Kategorien - 5. Item - Soll-Zustand

Das sechste Frage-Item diente der Gegenüberstellung von Qualifikation und der zukünftigen Herausforderung der Digitalisierung. Deren Berührungspunkte sind jedoch abhängig vom jeweiligen Gewerk, zeigt die Untersuchung. Das Handwerk zeichnet sich nicht zuletzt durch körperliche Arbeit aus, die durch die neue Technologie jedoch vereinfacht wird und somit eine Arbeitserleichterung für die Mitarbeiter bringt. Das Qualifikationsprofil der Bewerber bestimmt sich weiterhin durch handwerkliche Fähigkeiten, Pünktlichkeit und Lernfähigkeit. Neu hinzugekommen sind hierbei die Technologieaffinität und eine gewisse digitale Kompetenz.

Item	Durch die Digitalisierung ist die Arbeitswelt im Wandel. Welches Qualifikationsprofil hat der Bewerber bzw. potenzielle Auszubildende der Zukunft?
K 56	Mitten in der Digitalisierung: <ul style="list-style-type: none"> • in bestimmten Branchen mehr Berührungspunkte mit Digitalisierung als in anderen Branchen • Großteil der Geschäftsführertätigkeit ist digital • Großteil körperlicher Arbeitsaufwand, daher weniger Berührungspunkte der Arbeitnehmer mit Digitalisierung • Veränderung des Berufsbildes: Erleichterung des Arbeitsalltages bei gleichzeitig geringer Akzeptanz von neuer Technologie bei älteren Mitarbeitern • im Handwerk: Arbeitsergebnis ist Einzelgebilde, aber Vereinfachung der Bausysteme führt zu geringen Anforderungen in den handwerklichen Fähigkeiten
K 57	Zukünftiges Qualifikationsprofil: <ul style="list-style-type: none"> • handwerkliche Fähigkeiten, Technologieaffinität und digitale Kompetenz • Lernfähigkeit für spätere Übernahme von Verantwortung • Pünktlichkeit und regelmäßiges Erscheinen zur Arbeit

Tabelle 23: Kategorien - 6. Item - Soll-Zustand

Das letzte Frage-Item zum Soll-Zustand handelte von der möglichen externen Unterstützung der Betriebe hinsichtlich des Fachkräftemangels. Zukünftige Unterstützung sehen die Experten sowohl durch Branchenverbände, Handwerkskammern und die Bundesagentur für Arbeit als auch durch Direktvermittlung bzw. Headhunting im Handwerk. Jedoch ist die jetzige Meinung gegenüber Institutionen wie der Handwerkskammer eher negativ. Dies begründet sich durch die ausgebliebene Unterstützung über die letzten Jahre sowie durch die fehlende Lobby für Handwerker in der Politik. Daher fordern die befragten Experten von den entsprechenden Institutionen mehr staatliche Initiativen für die Berufsausbildung sowie eine politische Vertretung der Handwerkszunft.

Item	Brauchen Sie bei der Lösung des Fachkräftemangels externe Unterstützung? Gibt es mögliche Institutionen oder Partner die Ihnen dabei helfen könnten?
K 58	Perspektivische Unterstützung von: <ul style="list-style-type: none"> • Branchenverbänden und Handwerkskammer • Personaldienstleister und Unternehmensberater • Bundesagentur für Arbeit: Kostenloses Angebot • Unterstützung der jungen Bewerber durch Bildungsträger, Organisationen und Stiftungen • Direktvermittlung bzw. Headhunting im Handwerk für Ausgelernte
K 59	Jetzige Situation und Haltung der Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> • Handwerkskammern: fehlende Unterstützung und verursachen nur Kosten • Handwerkskammern sind veraltete Institutionen und werden nicht mehr benötigt • Aufweichung des Berufsstandes durch Aufhebung des Meisterzwangs • Keine politische Vertretung bzw. keine Lobby für Handwerker • Problem: Geringe Initiative der Innungsmitglieder • Keine Nutzung der Handwerkskammerangebote durch Betriebe
K 60	Forderungen: <ul style="list-style-type: none"> • Forderung nach mehr staatlicher Initiative für Ausbildung • Erhaltung der Handwerksorganisationstruktur wichtig • Berufsausbildung in Schule mehr Bedeutung beimessen: Praxistage in Betrieben und Schülerpraktikum • Forderung nach politischer Vertretung bzw. Lobby für Handwerker durch Handwerkskammer

Tabelle 24: Kategorien - 7. Item - Soll-Zustand

5.2.4 Ergebnisse der Prognosen

Nach der erfolgten Soll-Ist-Abfrage sollten am Ende der Experteninterviews noch vier Voraussagen über das Handwerk von den Befragten getroffen werden.

Das erste Frage-Item diente zur Darstellung der Prognosen für die Wirtschaftslage. Die Auswertung zeigt, dass die Geschäftsführer hinsichtlich der Wirtschaftslage im Handwerk äußerst positiv in die Zukunft blicken. Unter anderem sind das günstige Zinsniveau und die daraus resultierenden erhöhten Investitionen in Immobilien und deren Instandhaltung hierfür ursächlich. Zukünftig wird es sehr große Handwerksunternehmen und viele kleine Betriebe geben, sodass es zum Wegfall der Zwischengrößen, aufgrund von zu großem administrativen Aufwand, kommt. Vor dem Hintergrund, dass viele

gut qualifizierte Mitarbeiter in die Rente ausscheiden bzw. in Betrieben der Unternehmensnachfolger fehlt, wird auch das Suchen nach und das Warten auf einen Handwerker zur Normalität. Die folgende Preissteigerung für Handwerksdienstleistungen können für einkommensschwache Familien oder auch Rentner kaum bezahlbar werden, sodass sich hier eine Nische für Kleinstbetriebe, eventuell in Form von Schwarzarbeit, eröffnet.

Item	Wie sehen Ihre Prognosen für die Wirtschaftslage im Handwerk in den nächsten Jahren aus?
K 61	Gute bis sehr gute Prognosen: <ul style="list-style-type: none"> • ausgezeichnete Wirtschaftslage bis Ende 2020 stabil • keine kurzlebige Auftragsituation: weiterhin gute Auftragslage, auch bei sinkender Unternehmensanzahl und gleichbleibenden bzw. sinkenden Aufträgen
K 62	Ursachen: <ul style="list-style-type: none"> • Investitionen in Immobilien und deren Sanierung, da Zinsen bei null liegen - bis 2020 weiterhin günstig, da keine schnelle Anhebung des Zinsniveaus möglich • Fachkräftemangel in jeder Branche, demografischer Wandel spürbar • immer weniger Menschen wollen im Handwerk arbeiten
K 63	Folgen der Situation: <ul style="list-style-type: none"> • Zukünftig: sehr große Betriebe und viele kleine Betriebe - Wegfall der Zwischengrößen: zu großer administrativer Aufwand • Abdeckung der Schwarzarbeit durch Kleinstbetriebe • Bevölkerung braucht Schwarzarbeit: Handwerker zukünftig zu teuer für einkommensschwache Familien und Rentner • in 5 Jahren: Ausscheiden älterer und qualifizierter Mitarbeiter in Rente, dadurch große Lücke im Handwerk - Suche nach und Warten auf Handwerker wird Normalität

Tabelle 25: Kategorien - 1. Item - Prognosen

Das zweite Item befasste sich mit der Vorausschau in Bezug auf den Fachkräftemangel im Handwerk. Die Prognosen hierzu sind äußerst negativ. Vor dem Hintergrund von fehlenden jungen Generationen und Ausbildungsbetrieben sowie dem altersbedingten Ausscheiden der Mitarbeiter wird es zu einer Verschärfung des Fachkräftemangels kommen. Die Folgen sind vielfältig: Handwerksdienstleistungen verteuern sich, sodass ausländische Fachkräfte diese Tätigkeiten in Form von Schwarzarbeit anbieten könnten. Hinzu kommt die altersbedingte Schließung von inhabergeführten Firmen ohne Nachfolger und die zunehmende Abwerbung der Mitarbeiter unter den Firmen. Die gravierendsten Folgen könnte aber die Berufsausbildung verzeichnen. Aufgrund von fehlenden Schülern kommt es wahrscheinlich zur Bünde-

lung von Berufsschulen und zwangsläufig auch zum Wegfall mancher Ausbildungsberufe.

Item	Wie sind Ihre Prognosen bezüglich des Fachkräftemangels im Handwerk in den nächsten Jahren?
K 64	Schlechte Prognosen: <ul style="list-style-type: none"> • Verschärfung des Fachkräftemangels • Ursachen: Fehlende junge Generationen, wenige Ausbildungsbetriebe und altersbedingtes Ausscheiden der Mitarbeiter
K 65	Folgen des Fachkräftemangels: <ul style="list-style-type: none"> • Handwerksdienstleistung auch in Ostdeutschland kaum noch bezahlbar • ausländische Fachkräfte übernehmen handwerkliche Tätigkeiten in Form von Schwarzarbeit • Bündelung der Berufsschulen aufgrund fehlender Schüler - Keine woh-nortnahe Ausbildung gewährleistet und Wegfall mancher Ausbildungs-berufe • altersbedingte Schließung von inhabergeführten Firmen ohne Nachfol-ger • verschärfte Situation durch Abwerbung untereinander

Tabelle 26: Kategorien - 2. Item - Prognosen

Im dritten Frage-Item sollten Aussagen über die Bedeutung des Handwerks in den nächsten Jahren getroffen werden. Die Auswertung zeigt, dass die Bedeutung als gleichbleibend sehr gut von den Experten eingeschätzt wird. Ursache hierfür ist unter anderem, dass die Leistungserbringung direkt am speziellen Objekt, vor allem im Ausbauhandwerk, erfolgen muss und keine Produktion im Ausland möglich ist. Durch die gestiegene Nachfrage nach Handwerkern, bedingt durch den Fachkräftemangel und der sinkenden Firmenanzahl, sind positive monetäre Auswirkungen für die Handwerksbetriebe zu erwarten.

Item	Welche Prognosen sehen Sie für die Bedeutung des Handwerks in den nächsten Jahren?
K 66	Gleichbleibend sehr hohe Bedeutung des Handwerks
K 67	Ursachen: <ul style="list-style-type: none"> • keine Produktion im Ausland möglich, sondern Leistungserbringung immer Vorort • komplexe Arbeiten im Handwerk nur von Menschen ausführbar, nicht automatisierbar
K 68	Folgen: <ul style="list-style-type: none"> • gestiegene Nachfrage nach Handwerkern, aufgrund des Fachkräfte-mangels und der sinkenden Firmenanzahl • Warten auf Handwerker Normalität, unabhängig vom Gewerk • gute Situation für Handwerker: Monetäre Auswirkungen zu erwarten

Tabelle 27: Kategorien - 3. Item - Prognosen

Das letzte Item im gesamten Leitfaden beschäftigte sich mit Vorhersagen über das zukünftige Recruiting im Handwerk. Auch beim zukünftigen Recruiting bevorzugen die Experten die bewährten Instrumente: Berufsausbildung, Mund-zu-Mund-Propaganda bzw. Mitarbeiterempfehlungen sowie aggressive Abwerbung. Neu hinzukommen werden Headhunting im Handwerk sowie spezielle Stellenangebote für sogenannte „Rückkehrer“, also ehemalige Arbeitnehmer aus der Region Dessau. Die künftigen Herausforderungen der Handwerksbetriebe zeichnen sich vor allem dadurch aus, Mitarbeiter zu finden und zu halten. Des Weiteren müssen die Betriebe den potenziellen Auszubildenden eine gewisse „Zeit des Ausprobierens“ einräumen, z.B. in Form von Praxistagen, um die Begeisterung der Jugendlichen für das Handwerk zu wecken. Darüber hinaus sollte sich die elterliche Sicht auf den Berufsweg der Kinder ändern: auch eine handwerkliche Tätigkeit ist erstrebenswert. Die größte Gefahr in Bezug auf den Fachkräftemangel sehen die Experten im Wechsel der Arbeitnehmer in die Industrie, aufgrund von Tarifverträgen und beträchtlichen Sozialleistungen.

Item	Welche Prognosen sehen Sie für das Recruiting im Handwerk in den nächsten Jahren?
K 69	Zukünftiges Recruiting: <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung: vor allem auch Kinder der Mitarbeiter ausbilden • Mund-zu-Mund-Propaganda und Mitarbeiterempfehlungen: sehr verlässlich, bessere Trefferquote als bei Stellenangeboten über Zeitungsanzeigen • aggressive Abwerbung: Anziehungspunkte: Gute Entlohnung, gutes Betriebsklima, Sozialleistungen, materielle Anreize und gutes soziales Umfeld • Headhunting und Direktvermittlung: hohe Ausgaben der Betriebe für Stellenbesetzung zu erwarten • Stellenangebote im Internet nutzlos aufgrund fehlender Regionalität • Recruiting für Rückkehrer aus Westdeutschland
K 70	Herausforderungen: <ul style="list-style-type: none"> • Gefahr für Handwerk: Wechsel der Arbeitnehmer in Industrie aufgrund von Tarifverträgen, Mindestlohn etc. • zukünftig wichtig: Arbeitnehmer finden und halten • Forderung nach Möglichkeit des Ausprobierens, z.B. Praxistag für Schüler, um handwerkliche Ausbildung als Option zum Studium ansehen • elterliche Sichtweise auf Berufsweg der Kinder verändern: auch handwerkliche Tätigkeit erstrebenswert

Tabelle 28: Kategorien - 4. Item - Prognosen

5.2.5 Zusammenfassung

Es wurde keine zweite Reduzierung der entstandenen 70 Kategorien der sechs Experteninterviews an sich vorgenommen. Daher soll an dieser Stelle eine Zusammenfassung der Kategorien jeweils innerhalb der vier Bereiche Ist-Zustand, Probleme, Soll-Zustand und Prognosen stattfinden.

Ist-Zustand der Unternehmen lässt sich wie folgt zusammenfassen: Die Auftragslage im Ausbauhandwerk in Ostdeutschland ist grundlegend sehr gut. Deutliches Verbesserungspotenzial liegt in der Personalbedarfsplanung, die in den Unternehmen nur in rudimentärer Form, z.B. durch Berechnung des Renteneintritts, durchgeführt wird. Größtenteils betreiben die Handwerksfirmen Berufsausbildung, durchschnittlich sind es ein bis zwei Auszubildende pro Jahr. Die Unzuverlässigkeit der Jugendlichen und ihr geringes Durchhaltevermögen während der Ausbildung sind für die Betriebe problematisch.

Die Personalbeschaffung in den Unternehmen zeichnet sich durch die Nutzung von verschiedenen Offline- und Onlinekanälen aus. Jedoch werden vor allem die Maßnahmen, die durch persönlichen Kontakt erfolgen, wie z.B. Abwerbung oder Mitarbeiterempfehlung, sowie auch die altbewährten Instrumente, wie Stellenanzeigen und Berufsausbildung, angewendet. Des Weiteren steigt die Nachfrage der Unternehmen nach Zeitarbeitspersonal, aber auch hier sind die Ressourcen begrenzt. Die Imagekampagne des Handwerks wird als äußerst positiv empfunden und einige Werbemittel davon auch genutzt. Allerdings werden diese Maßnahmen nicht für das Employer Branding eingesetzt.

Das Niveau der Bewerber für offene Stellen in den Handwerksbetrieben ist sehr unterschiedlich und reicht vom Arbeitssuchenden über Ungelernte bis hin zu Fachkräften aus der Montagetätigkeit. Darüber hinaus gilt es den Fokus der Bewerber bzw. Arbeitnehmer auf die sozialen und finanziellen Leistungen des Arbeitgebers sowie den erhöhten Freizeitanspruch bei jungen Generationen zu berücksichtigen. Die Personalbeschaffung von Auszubildenden erfolgt vor allem durch persönlichen bzw. direkten Kontakt, z.B. in Form von Empfehlungen oder Praktika. Die potenziellen Auszubildenden sind charakterisiert durch eine schlechte Schulbildung, einen geringwertigen Schulabschluss und eine gewisse Lustlosigkeit gegenüber einem Arbeitsall-

tag. Insgesamt ist die resultierende Kernaussage zum Ist-Zustand: Es herrscht ein Fachkräftemangel. Somit bestätigt die Untersuchung die erste These, dass im ostdeutschen Ausbauhandwerk ein Fachkräftemangel herrscht. Außerdem wird die zweite These dieser Arbeit validiert, da die vorgelagerte Personalbedarfsplanung nur rudimentär durchgeführt wird und die Personalbeschaffung vor allem über den direkten bzw. indirekten, aber dennoch persönlichen Kontakt stattfindet.

Die Probleme der Handwerksbetriebe in Dessau lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Die Ursachen bei der Besetzung von Fachkräftestellen kennzeichnen sich durch fehlende Fachkräfte sowie Überalterung in der Region Dessau. Hinzu kommt die Nichteignung der Bewerber, aufgrund von falschem Anspruchdenken, sowie die niedrige Entlohnung im Bereich des Bauwesens. Das fehlerhafte Schulsystem und die Wesensmerkmale der heutigen Jugend, z.B. die Unentschlossenheit in der Berufsfindung bedingt durch die verspätete Adoleszenz, machen die befragten Experten für die Probleme bei der Besetzung von Auszubildendenstellen verantwortlich. Darüber hinaus werden aufgrund des gesteigerten Interesses an Berufen in digitalen Branchen und des negativen Handwerksimages, Bürotätigkeiten einer handwerklichen Ausbildung vorgezogen.

Zum Soll-Zustand äußerten sich die Experten wie folgt:

Der jetzige Personalbestand soll gehalten bzw. sogar zwei bis drei neue Stellen geschaffen werden. Die Personalbeschaffung wird sich auch zukünftig auf den direkten, persönlichen bzw. menschlichen Kontakt, z.B. durch Abwerbung, oder die Möglichkeit einer Ausbildung beschränken. Für die Bewältigung des Fachkräftemangels gibt es einige Lösungsansätze, wie beispielsweise die Begeisterung der Jugendlichen für das Handwerk zu wecken sowie das Vorantreiben der Berufsausbildung. In Zukunft braucht es hierfür jedoch höhere Anreize, sowohl auf Seiten der Arbeitgeber als auch bei den potenziellen Auszubildenden. Ferner müssen die Rahmenbedingungen für die Zeitarbeit für Arbeitgeber verbessert werden. In der Region Dessau sind Menschen mit Migrationshintergrund in der Berufsausbildung eher selten. In

manchen Fällen lag den Betrieben noch keine Bewerbung von ausländischen Kandidaten vor oder sie haben schon schwere Enttäuschung im beruflichen Alltag erlebt. Im Fall einer Lösung des Fachkräftemangels durch ausländische Fachkräfte kämen vor allem Arbeitnehmer aus Osteuropa in Frage. Studienabbrecher für eine Ausbildung im Handwerk zu begeistern gilt als aussichtslos, da sie ihren beruflichen Weg vorrangig in der Industrie fortsetzen werden. Darüber hinaus sehen die Experten Unterstützung bei der Lösung des Fachkräftemangels durch die Branchenverbände, Handwerkskammer, Bundesagentur für Arbeit, aber auch in der Direktvermittlung bzw. dem Headhunting von qualifiziertem Personal im Handwerk. Auch zukünftig soll der erfolgsversprechende direkte bzw. indirekte persönliche Kontakt zu den Bewerbern in der Personalbeschaffung genutzt werden. Bei der Verwendung von sozialen Medien, wie z.B. Facebook, im Recruiting gehen die Meinungen weit auseinander, von einer vorwiegend konservativen bis hin zu einer modernen Medien gegenüber aufgeschlossenen Betrachtungsweise. Ein grundlegendes Problem hierbei ist das fehlende Wissen über soziale Medien und die geringen Kapazitäten für deren Verwaltung. Die Berührungspunkte mit dem Wandel der Berufswelt durch die Digitalisierung hängen im Handwerk vom jeweiligen Gewerk ab. Grundsätzlich wird auch in Zukunft das Qualifikationsprofil der Bewerber im Handwerk vor allem durch handwerkliche Fähigkeiten und Pünktlichkeit bestimmt, jedoch zusätzlich um Technologieaffinität und digitale Kompetenz ergänzt.

Die Zukunft des Handwerks prognostizierten die Experten wie folgt:

Die Wirtschaftslage im Handwerk wird auch in Zukunft äußerst positiv sein. Der Markt wird sich in wenige sehr große und viele kleine Handwerksbetriebe aufteilen. Darüber hinaus wird die Suche nach einem qualifizierten Handwerker immer komplizierter und das anschließende Warten auf die jeweilige Dienstleistung zur Normalität. Die daraus resultierende Preissteigerung für Handwerksdienstleistungen wird für Rentner oder einkommensschwache Familien kaum bezahlbar sein, sodass sich hier wieder eine Nische für Kleinstbetriebe, eventuell in Form von Schwarzarbeit, eröffnet. Die Prognosen zur Entwicklung des Fachkräftemangels sind indessen äußerst negativ. Aufgrund von fehlenden jungen Generationen, altersbedingtem Ausscheiden

der Mitarbeiter sowie dem Wegfall von Ausbildungsbetrieben wird sich der Fachkräftemangel noch verschärfen. Die gravierendste Prognose reicht von fehlenden Schülern über die Bündelung der Berufsschulen bis hin zum Wegfall bestimmter Ausbildungsberufe. Das gängige Sprichwort „Handwerk hat goldenen Boden“ wird weiterhin seine Berechtigung haben, denn die Leistungserbringung im Ausbauhandwerk muss vor Ort am speziellen Objekt erfolgen und kann beispielsweise nicht im Ausland produziert werden. Im Recruiting wird weiterhin auf die altbewährten Personalbeschaffungsmaßnahmen wie beispielsweise Berufsausbildung, Mitarbeiterempfehlung und aggressive Abwerbung gesetzt. Darüber hinaus werden Headhunting im Handwerk und Stellenangebote für Rückkehrer, ehemalige Arbeitnehmer aus der Region, an Bedeutung gewinnen. Die größte Gefahr im Recruiting liegt im Wechsel der Arbeitnehmer aus dem Handwerk in die Industrie, bedingt durch umfassende Tarifverträge und attraktive Sozialleistungen.

6 Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung zum Fachkräftemangel im Handwerk haben deutlich gezeigt, dass Lösungsansätze für die Mitarbeitergewinnung in Handwerksbetrieben benötigt werden. An dieser Stelle sollen daher Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Hierfür wurden die abgeleiteten Handlungsempfehlungen in unternehmensinterne und äußere Einflussfaktoren unterteilt und anschließend auf Grundlage der Analyseergebnisse priorisiert.

Nicht außer Acht gelassen werden darf, dass die Handlungsempfehlungen aus der Auswertung der sechs Experteninterviews mit Geschäftsführern von Handwerksbetrieben aus dem Ausbauhandwerk in Dessau herausgearbeitet wurden. In anderen Gewerken oder Regionen Deutschlands könnte die Untersuchung dementsprechend veränderte Ergebnisse liefern.

6.1 Unternehmensinterne Lösungsansätze

Unternehmensinterne Lösungsansätze stützen sich auf Faktoren bzw. Variablen, die vom Betrieb direkt beeinflusst werden können. Nachfolgend werden verschiedene Möglichkeiten, wie beispielsweise die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie der Einsatz von verschiedenen Recruitingtools, zur Analyse bzw. Reduzierung des Fachkräftemangels erläutert. Zwar gilt die Berufsausbildung als eine Maßnahme für die Fachkräftesicherung im Betrieb auch als eine Personalbeschaffungsmaßnahme, jedoch soll sie an dieser Stelle, aufgrund ihrer großen Bedeutung im Handwerk, im Hinblick auf die Fachkräftesicherung separat betrachtet werden. Weiterhin wird auch die Verfügbarkeit von umfangreichen Sozialleistungen, durch die Nutzung von Steuervorteilen, zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität gesondert erläutert.

6.1.1 Selbstanalyse

Um die Situation hinsichtlich des Fachkräftemangels im eigenen Betrieb analysieren zu können, hilft es den Status quo näher zu betrachten. Hierfür hat die Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz einen kostenlosen übersicht-

lichen Test zum Thema „Fit für den demografischen Wandel“²⁵⁹ entwickelt. Hierbei gibt es die Möglichkeit zwischen den Themen „Markt, Dienstleistungen und Produkte“, „Fachkräftesicherung“ und „Lehrlinge finden und binden“ auszuwählen. Vor allem die letzten beiden Bereiche sind angesichts des Fachkräftemangels von Bedeutung. Der Test bezüglich der Fachkräftesicherung hinterfragt u.a. Recruiting, Arbeitsorganisation, Kommunikation, Arbeitsschutz und Unternehmenskultur. Da in Handwerksbetrieben oft Zeit, Kapazität und Geld für aufwendige Analysen durch Dritte fehlen, sind diese einfachen kostenlosen Tests eine sehr gute Möglichkeit die derzeitige Personalsituation zu untersuchen.

Weitere Möglichkeiten bietet die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) unter der Leitung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ²⁶⁰. Auf der Internetseite gibt es eine Vielzahl an Informationsmaterial sowie Analyseinstrumente sortiert nach Branche und Mitarbeiteranzahl. Der „Gutes Bauen: Unternehmenscheck“ ist speziell für das Baugewerbe entwickelt und beleuchtet die grundlegenden Themen der Organisation des Unternehmens und der Baustellen im Hinblick auf den Wettbewerb, Personal und Liquidität, Angebots- und Vertragsgestaltung sowie den effizienten Einsatz der Arbeitsmittel, um die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Handwerksbetriebe zu erhalten.²⁶¹ Der INQA-Check „Gesundheit“ zeigt auf, wie Unternehmen die Gesundheit ihrer Beschäftigten für den Unternehmenserfolg fördern und nutzen können. Dieses Selbstbewertungsinstrument hinterfragt u.a. die betriebliche Gesundheitsförderung und überprüft die Vorgehensweise beim betrieblichen Eingliederungsmanagement mit dem Ziel der gesundheitsfördernden Arbeitsgestaltung.²⁶²

„In der Gestaltung flexibler, demografierobuster Arbeitszeitmodelle liegen große Potenziale - sowohl für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen als auch für die Gesundheit, die Zufriedenheit und die Work-Life-Balance der

²⁵⁹ Vgl. HANDWERKSKAMMER NIEDERBAYERN-OBERPFALZ (2011), veröffentlicht im Internet (20.06.2018).

²⁶⁰ Vgl. INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 a), veröffentlicht im Internet (23.06.2018).

²⁶¹ Vgl. INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 b), veröffentlicht im Internet (23.06.2018).

²⁶² Vgl. INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 c), veröffentlicht im Internet (23.06.2018).

Beschäftigten.“²⁶³ Gerade im operativen Tagesgeschäft von Handwerksbetrieben fehlt den Geschäftsführern oft die Zeit und Kapazität sich ausführlich mit dem Thema der Arbeitszeitgestaltung auseinanderzusetzen. Die Arbeitszeitbox der INQA bietet unter www.arbeitszeitbox.de sowohl einen schnellen Einstieg in die Thematik als auch eine kostenlose Zusammenstellung von Informationen, Best-Practice-Beispielen, Checklisten sowie Musterfragebögen zu Arbeitsanforderungen, Arbeitsplanung, Schichtarbeit und Führung an.²⁶⁴

Generell wird in Handwerksbetrieben gar keine bzw. eine sehr vereinfachte Personalplanung, in Form von Renteneintrittsberechnungen, betrieben (siehe Kategorie 4 in Kapitel 5.2.1). Für die strukturierte Analyse der aktuellen und zukünftigen Personalsituation im Unternehmen wird von INQA das „Starter-Set Strategische Personalplanung“ für KMU bereitgestellt. Es beinhaltet u.a. ein Handbuch für KMU, einen softwarebasierten Personalplanungsrechner mit verschiedenen Szenarien und weitere Arbeitshilfen im Bereich Personal. Dieses Starter-Set steht kostenfrei zur Verfügung und kann ohne Vorkenntnisse und ohne großen zeitlichen Aufwand angewendet werden.²⁶⁵ Eine zusätzliche Hilfe für das diversitäts- und lebensphasenorientierte Recruiting in Handwerksbetrieben bietet die „pinowa-Rekrutierungsbox“. Denn der Recruitingprozess „...in vielen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) baut auf Erfahrungswissen einzelner Personen auf und hat sich in der langjährigen Anwendung eingespielt.“²⁶⁶ Für die Fachkräftesicherung durch Integration von vernachlässigten Zielgruppen, wie z.B. Frauen oder Migranten, stellt die „pinowa-Rekrutierungsbox“ Arbeitshilfen und Instrumente u.a. zum Anforderungsprofil, zu den Stellenanzeigen, zum Bewerbungsmanagement sowie einen KMU-Lebensphasen-Check bereit.²⁶⁷

Der Age-Cert-Test mit 75 Kriterien stellt die altersgerechte Personalentwicklung und das Generationenmanagement vor dem Hintergrund des demogra-

²⁶³ INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 d), veröffentlicht im Internet (23.06.2018).

²⁶⁴ Vgl. INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 d), veröffentlicht im Internet (23.06.2018).

²⁶⁵ Vgl. INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 e), veröffentlicht im Internet (23.06.2018).

²⁶⁶ INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 f), veröffentlicht im Internet (23.06.2018).

²⁶⁷ Vgl. INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 f), veröffentlicht im Internet (23.06.2018).

fischen Wandels in den Fokus. Zur Überprüfung der altersgerechten Personalpolitik werden die Test-Ergebnisse branchen- und größenspezifisch mit anderen Unternehmen verglichen und Handlungsempfehlungen abgeleitet.²⁶⁸

6.1.2 Betriebliche Ausbildung

Ein Anknüpfungspunkt bei der Lösung des Fachkräftemangels ist die betriebliche Ausbildung. Die befragten Betriebe klagen über mangelnde Ausbildungsbewerbungen, jedoch nutzen die Handwerksunternehmen lediglich einen Bruchteil der verfügbaren Möglichkeiten, um mit Jugendlichen in Kontakt zu treten, und diese für ihren Betrieb und ihr Ausbildungsangebot zu begeistern. Die Internetstellenanzeigen zählen zwar zu den Recruitingtools der befragten Unternehmen (siehe Kategorie 12 im Kapitel 5.2.1), dennoch werden diese als zwecklos empfunden (siehe Kategorie 13 im Kapitel 5.2.1). Nur drei der fünf befragten Handwerksbetriebe (Personaldienstleistung ausgenommen) besitzen eine Karriereseite bzw. Stellenanzeigen für offene Positionen auf der eigenen Firmenhomepage und darunter findet sich lediglich eine Unterseite für Ausbildungsstellen. Demzufolge sollte das Social-Media-Recruiting nicht allzu stark fokussiert werden, denn es besteht selbst beim Recruiting über die eigene Homepage dringend Nachholbedarf. Ziel muss es sein, die Zielgruppe „Jugendliche näher kennen zu lernen. Auf Fragen, wie z.B. „Was interessiert Jugendliche?“, „Was beschäftigt und bewegt sie?“ oder „Was denkt die Jugend und was ist ihr wichtig?“, sollten von den Ausbildungsverantwortlichen Antworten gefunden werden. So ist allein die Werbung für freie Lehrstellen auf Ausbildungsbörsen bzw. -messen nicht ausreichend, denn die meisten Jugendlichen und vor allem die Eltern, als Begleitung bei der Ausbildungsplatzsuche, wollen sich im Internet weiter informieren. Eine reine Stellenanzeige für einen Ausbildungsplatz ohne einen Einblick in die Ausbildung bringt dem Betrieb keinen Erfolg. Handwerksbetriebe benötigten daher auf ihrer Internetseite eine eigene Rubrik für das Thema Ausbildung. Eine Ausbildungsseite liefert detaillierte Informationen für die entsprechende Zielgruppe und die Eltern, denn „Ausbildungsmarketing ist

²⁶⁸ Vgl. INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 g), veröffentlicht im Internet (23.06.2018).

auch immer Elternmarketing“²⁶⁹ Wichtige Fakten, wie beispielsweise das Berufsprofil, Ausbildungsinhalt, Vergütung, Arbeitszeit sowie Informationen zum Betrieb, sollten an dieser Stelle zu finden sein. Darüber hinaus muss auch die emotionale Seite des Bewerbers geweckt und ein gutes Gefühl beim Bewerber erzeugt werden.²⁷⁰ Dies kann z.B. durch Fotos und Videos vom Team bzw. Tagesgeschäft sowie Meinungen von derzeitigen Auszubildenden geschehen. Des Weiteren ist es von Bedeutung, die Ausbildungsattraktivität zu steigern. Ein positives Firmenimage als Ausbildungsbetrieb findet bei Jugendlichen, aber vor allem bei den Eltern, hohen Zuspruch und sorgt dafür, dass sich leistungsfähige und -willige Jugendliche vom Betrieb und dem Ausbildungsangebot angesprochen fühlen. Wichtig ist hierbei, bei den Jugendlichen und ihren Eltern für den angebotenen Ausbildungsberuf Werbung zu betreiben. Daher muss die Attraktivität des Ausbildungsberufes, u.a. bei den Stellenanzeigen, berücksichtigt werden. Darüber hinaus spielt die Qualität der Ausbildung eine entscheidende Rolle: Die Ausbildungsverantwortlichen sollten daher hinterfragen: „Was bedeutet Qualität in der Ausbildung und wie kann ich sie verbessern?“. Außerdem müssen die Kenntnisse und Fähigkeiten der Ausbilder mithilfe von Schulungen, z.B. von der Handwerkskammer, ständig aktualisiert werden, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Durch das Zusammenwirken der vorangegangenen Punkte kann das Ziel, ein positives Firmenimage bzw. positives Image als Ausbildungsbetrieb zu erhalten, um potenzielle Auszubildende in der Region Detsch für den Handwerksbetrieb zu begeistern, umgesetzt werden.

Bei der Suche nach Auszubildenden gibt es sowohl Unterstützung durch die Bundesagentur für Arbeit als auch durch die Handwerkskammer Halle. Letztere bietet das Programm „Zukunftschance assistierte Ausbildung (ZaA)“ an.²⁷¹ Ziel ist die kostenfreie Unterstützung und Beratung von zukünftigen Auszubildenden und Betrieben durch einen externen Projektträger unter der Koordination der Handwerkskammer Halle. In der ausbildungsvorbereitenden ersten Phase werden durch den Projektträger die Stärken und Schwächen

²⁶⁹ BÖCK (2017), veröffentlicht im Internet (24.06.2018).

²⁷⁰ Vgl. BÖCK (2017), veröffentlicht im Internet (24.06.2018).

²⁷¹ Vgl. HANDWERKSKAMMER HALLE (2018), veröffentlicht im Internet (24.06.2018).

der Jugendlichen analysiert und die Förderung geplant. Des Weiteren kommt es in der anschließenden betrieblichen Erprobung in Form eines Praktikums zum beidseitigen Kennenlernen des zukünftigen Ausbildungsbetriebes und dem potenziellen Auszubildenden, der gleichzeitig berufliche Erfahrungen sammeln kann. Die Handwerksunternehmen können sich für solche Probe-arbeitsplätze in ihrem Betrieb bei der Handwerkskammer Halle anmelden und somit schon frühzeitig Recruiting für Auszubildende betreiben. In der zweiten ausbildungsbegleitenden Phase wird der Auszubildende durch den Projektträger in Form einer assistierten Ausbildung betreut. Mithilfe der kontinuierlichen Begleitung und Reflexionsgespräche zwischen dem Auszubildenden und dem Projektträger werden Probleme rechtzeitig erkannt und Ausbildungsabbrüche reduziert.

Eine weitere Möglichkeit zur Fachkräftegewinnung neben der üblichen Berufsausbildung stellt die Einstiegsqualifizierung der Bundesagentur für Arbeit dar. Die betriebliche Einstiegsqualifizierung ist ein sozialversicherungspflichtiges Langzeitpraktikum für Jugendliche, mit einer Dauer zwischen minimal sechs und maximal zwölf Monaten, zur Vorbereitung auf eine konkrete Berufsausbildung sowie Heranführung an die entsprechenden Ausbildungsinhalte. Vorteilhaft für den Ausbildungsbetrieb ist das frühzeitige Kennenlernen der Jugendlichen und ihrer Leistungsfähigkeit.²⁷² Zwischen Teilnehmern und dem Betrieb wird eine den tariflichen Rahmenbedingungen entsprechende Vergütung gezahlt, diese kann von der Bundesagentur für Arbeit mit bis zu 231€ bezuschusst werden.²⁷³ Zielgruppen für betriebliche Einstiegsqualifizierung umfassen sowohl Ausbildungsbewerber mit individuell eingeschränkten Vermittlungsperspektiven sowie Ausbildungssuchende, die noch nicht in vollem Umfang über die erforderliche Ausbildungsbefähigung verfügen, als auch Lernbeeinträchtigte und sozial benachteiligte Ausbildungssuchende.²⁷⁴

²⁷² Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2018 c), S. 2, veröffentlicht im Internet (24.06.2018).

²⁷³ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2018 c), S. 4, veröffentlicht im Internet (24.06.2018).

²⁷⁴ Vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2018 c), S. 3, veröffentlicht im Internet (24.06.2018).

6.1.3 Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wird im Kampf um Fachkräfte besondere Bedeutung beigemessen. Da Handwerksbetriebe, aufgrund ihrer oftmals geringen Größe, nicht alleine eine umfassende und vor allem professionelle Employer Branding-Kampagne initiieren können, um Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam zu machen, ist es sinnvoll und kostengünstig die Imagekampagne des Handwerks in Deutschland zu nutzen. Jedoch hatten zwei der sechs befragten Geschäftsführer noch nie etwas über die Kampagne gehört (siehe Kategorie 23 siehe Kapitel 5.2.1). Allerdings finden sich auf der Internetseite der Kampagne²⁷⁵ viele verschiedene Möglichkeiten, die Kampagne mit teilweise kostenfreien Werbemitteln zu nutzen: Von der Kaffeetasse über den Sound des Handwerks als Klingelton oder für die Telefonwarteschleife bis hin zum Bild-Tool zur eigenen Erstellung von Plakaten im Kampagnendesign. Diese Imagekampagne gilt zwar nicht nur für ein bestimmtes Handwerksunternehmen, dennoch stellt sie die einzelnen Gewerke durchaus positiv dar und positioniert das gesamte Handwerk als attraktiven Arbeitgeber für kreative und lebenserfüllende Jobs.

Eine weitere Möglichkeit zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit: Gerade im Ausbauhandwerk ist eine starke Wetterabhängigkeit in den verschiedenen Gewerken zu erkennen. Für den Ausgleich von saisonalen Schwankungen aufgrund von Auftragspitzen oder Engpässen gibt es die Möglichkeit im Betrieb eine Jahresarbeitszeit für die Mitarbeiter einzuführen. Hierbei wird das gesamte Zeitkontingent über ein Kalenderjahr verteilt und auf einem Arbeitszeitkonto vom Arbeitgeber verwaltet. Die Berechnungsgrundlage ist die Nettoarbeitszeit, die sich zusammensetzt aus der Arbeitsstundenzahl pro Jahr abzüglich der Feiertage und Urlaubstage.²⁷⁶ Die Betriebe sollten eine Chance in der Saisonabhängigkeit sehen und den Mitarbeitern das Positive an einer flexiblen Arbeit, also die Gelegenheit in einem Jahr verschiedene Tätigkeiten auszuüben, erläutern. Ebenfalls ist die Anpassung an Kundenwünsche, z.B. nachts zu arbeiten, eventuell auch eine Möglichkeit, Mitarbeiterwünsche und betriebliche Gege-

²⁷⁵ Vgl. DAS HANDWERK (2017), veröffentlicht im Internet (07.10.2017).

²⁷⁶ Vgl. RWTH AACHEN (2018), veröffentlicht im Internet (06.07.2018).

benheiten zusammen zu führen, z.B. wenn die Frau eines Handwerkers in Schichtarbeit tätig ist, und Flexibilisierung mittels Jahresarbeitszeit zu ermöglichen. Im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit von Handwerksunternehmen in Relation zur Industrie und Großkonzernen sowie unter Beachtung von Gesundheitsaspekten und der Work-Life-Balance der Beschäftigten, liegt gerade im Handwerk großes Potenzial in der Entwicklung und Implementierung von flexiblen und demografieorientierten Arbeitszeitmodellen.

Umfassende Kenntnisse in den Bereichen Arbeitsrecht und Personalentwicklung in Form von Weiterbildung, gewinnen immer mehr an Bedeutung. Die Handwerksbetriebe sollten sich intensiv über aktuelle Fördermöglichkeiten, z.B. im Hinblick auf ältere Arbeitnehmer oder Menschen mit Migrationshintergrund, und den damit verbundenen rechtlichen Pflichten und Auflagen auseinandersetzen. Andernfalls könnte diesen Unternehmen großes Potenzial an Fachkräften nicht zur Verfügung stehen. Die Investitionsbank Sachsen-Anhalt bietet hierfür das Förderprogramm „Weiterbildung Betrieb“.²⁷⁷ Für die Fachkräftesicherung in Betrieben an. Die Förderung umfasst sowohl Weiterbildungsmaßnahmen zur Erweiterung betrieblich relevanter Kompetenzen sowie Weiterbildungen zur Erhöhung der Qualifikation, z.B. bei Geringqualifizierten oder zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bei älteren Mitarbeitern, als auch Maßnahmen in Form von Beratungsleistungen für die Betriebe zur zukunftsorientierten Personalpolitik- und Entwicklung. Betriebe mit bis zu 249 Mitarbeitern erhalten 60% Zuschuss für die förderfähige Maßnahme. Bei großen Unternehmen, mit mehr als 250 Beschäftigten, werden die zuwendungsfähigen Gesamtausgaben für die Weiterbildung mit 40% gefördert. Darüber hinaus gibt es eine Steigerung des Zuschusses um 20% u.a. bei Geringqualifizierten, Teilzeitbeschäftigten oder Mitarbeitern über 55 Jahren. Hinzu kommt eine Erhöhung der Förderung um 10% für Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitern. Die Förderung kann maximal bis zu 80% der Weiterbildungskosten betragen.²⁷⁸ Handwerksbetrieben wird mit diesem Förderprogramm und durch das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitar-

²⁷⁷ Vgl. INVESTITIONSBANK SACHSEN-ANHALT (2018), veröffentlicht im Internet (06.07.2018).

²⁷⁸ Vgl. INVESTITIONSBANK SACHSEN-ANHALT (2018), veröffentlicht im Internet (06.07.2018).

beiter die Möglichkeit gegeben, sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu präsentieren.

6.1.4 Nutzung von Steuervorteilen

Wichtigster Anknüpfungspunkt für die Arbeitgeberattraktivität sind die angebotenen sozialen Leistungen eines Unternehmens. Großkonzerne bieten oftmals Tarifverträge mit umfassenden Sozialleistungen. Daher sind die Bedenken der befragten Experten nicht unberechtigt: „Also die Industrie ist ein Riesenkonkurrent für das Handwerk.“²⁷⁹ „Was mir aber noch passieren könnte, aber das kann jedem Handwerksbetrieb passieren, dass die Industrie einem die Mitarbeiter wegnimmt. Mein Kapital sind die Mitarbeiter und wenn die mir entzogen werden durch Tarifverträge durch sonst was, durch Mindestlöhne...[.]“²⁸⁰ Um im Kampf um Fachkräfte neben den Großkonzernen aus der Industrie bestehen zu können, muss das Handwerk die gleichen oder zumindest ähnlich attraktive Sozialleistungspakete zum eigentlichen Jobangebot anbieten. Hierzu können auch die in Kapitel 6.1.3 bereits genannten Leistungen zählen. Sinnvoll ist es hierbei auch die steuerlichen Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber des Gesetzgebers zu nutzen.

Für Handwerksunternehmen gibt es die Möglichkeit, den Arbeitnehmern eine betriebliche Altersvorsorge (bAV) anzubieten. Jeder Arbeitnehmer hat laut § 1a BetrAVG einen Rechtsanspruch auf die Altersvorsorge durch Entgeltumwandlung.²⁸¹ In der Ansparphase sind die Einzahlungen steuer- und sozialversicherungsfrei. Darüber hinaus ist ab 01.01.2019 ein Arbeitgeberzuschuss von 15% bei Neuverträgen verpflichtend. Trotz der rechtlichen Verpflichtung des Arbeitgebers, den Mitarbeitern eine betriebliche Altersvorsorge zu ermöglichen, sind attraktive Altersvorsorgekonzepte auch ein wichtiger Faktor für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Handwerk.²⁸²

²⁷⁹ TRANSKRIPTION INTERVIEW 2 – T2, S. 13, Zeile 425-426.

²⁸⁰ TRANSKRIPTION INTERVIEW 2 – T2, S. 18, Zeile 593-595.

²⁸¹ Vgl. BETRIEBSRENTENGESETZ BETRAVG, § 1a BetrAVG, veröffentlicht im Internet (05.07.2018).

²⁸² Vgl. DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2018 a), veröffentlicht im Internet (05.07.2018).

Besonders interessant für junge Mitarbeiter ist der steuerfreie Kindergartenzuschuss, bei dem der Arbeitgeber die Kosten für die Betreuung in einer Kindertagesstätte komplett übernehmen oder teilweise bezuschussen kann. Grundlage hierfür bildet der § 3 Nr. 33 EstG, der besagt, dass „zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbrachte Leistungen des Arbeitgebers zur Unterbringung und Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern der Arbeitnehmer in Kindergärten oder vergleichbaren Einrichtungen“²⁸³ steuer- und sozialversicherungsfrei dem Arbeitnehmer gewährt werden können.

Darüber hinaus kann der Betrieb den Mitarbeitern eine finanzielle Unterstützung zusätzlich zum Urlaubsgeld zahlen. Die sogenannte Erholungsbeihilfe muss nachweislich für Erholungsmaßnahmen verwendet werden und beträgt pro Kalenderjahr maximal 156 EUR für den einzelnen Arbeitnehmer, 104 EUR für dessen Ehegatten und 52 EUR für jedes Kind. Erholungsbeihilfen lassen sich vom Arbeitgeber mit 25% pauschal versteuern und sind somit von Sozialversicherungsbeiträgen befreit.²⁸⁴

Ein weiterer wichtiger Bereich sind die betrieblichen Gesundheitsleistungen. Aufgrund der alternden Belegschaft sollten die Betriebe verstärkt den Fokus darauflegen die Beschäftigungsfähigkeit der alten und jungen Belegschaft durch Gesundheitsmaßnahmen zu erhalten. Darüber hinaus steigert ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement auch die Arbeitgeberattraktivität und zählt somit als ein Erfolgsfaktor gegen den Fachkräftemangel. Für die Umsetzung können die Handwerksbetriebe steuerliche Vorteile nutzen. Laut § 3 Nr. 34 EstG können „...zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbrachte Leistungen des Arbeitgebers zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands und der betrieblichen Gesundheitsförderung, die hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit den Anforderungen der §§ 20 und 20a des Fünften Buches Sozialgesetzbuch genügen, soweit sie 500 Euro im Kalenderjahr nicht übersteigen“²⁸⁵, vom Arbeitgeber angeboten werden, d.h. Unternehmen können Gesundheitsmaßnah-

²⁸³ EINKOMMENSTEUERGESETZ ESTG, § 3 Nr. 33 EstG, veröffentlicht im Internet (27.06.2018).

²⁸⁴ Vgl. EINKOMMENSTEUERGESETZ ESTG, § 40 Nr. 3 EstG, veröffentlicht im Internet (27.06.2018).

²⁸⁵ EINKOMMENSTEUERGESETZ ESTG, § 3 Nr. 34 EstG, veröffentlicht im Internet (27.06.2018).

men im Wert von 500€ pro Mitarbeiter pro Jahr steuer- und sozialversicherungsfrei durchführen. Grundlegend gilt hierbei der Leitfaden Prävention des GKV Spitzenverbandes vom 21.06.2000 in der Fassung vom 10.12.2014.²⁸⁶ Die Gesundheitsmaßnahmen können direkt im Unternehmen angeboten oder von einem externen Dienstleister durchgeführt werden. Möglich sind Maßnahmen zur Ernährung, Stressbewältigung sowie gegen arbeitsbedingte Bewegungsgewohnheiten oder den Suchtmittelkonsum. Durch die Nutzung des steuerlichen Vorteils, kann auf der einen Seite der Mitarbeiter unterstützt werden, seine Gesundheit zu erhalten. Auf der anderen Seite zählt der Mensch heutzutage angesichts des Fachkräftemangels für Unternehmen als einer der wichtigsten Faktoren in der Wertschöpfungskette, sodass auch in Handwerksbetrieben eine Wertschätzung der Mitarbeiter, als wichtigstes Kapital, in Form von gesundheitsfördernden Maßnahmen, entgegengebracht werden muss.

Zusätzlich kann mit Hilfe der steuer- und sozialversicherungsfreien Sachbezugsleistung von bis zu 44€ pro Monat pro Arbeitnehmer nach § 8 Abs. 2 Satz 11 EstG den Mitarbeitern ein Plus von 528€ im Netto im Jahr ermöglicht werden.²⁸⁷ Diese Sachbezugsleistung kann in Form von Dienstleistungen, Waren oder Lebensmitteln erfolgen. Unternehmen, wie z.B. Sodexo oder Edenred, bieten Komplettlösungen für die Bereitstellung der Leistungen als Gutscheinkarten an. So erhält der Arbeitnehmer z.B. monatlich 44€ als Tank-, Supermarkt-, Shoppingcenter- oder Erlebniszutschein. Akzeptanzpartner der Gutscheinkarten sind namhafte Unternehmen wie u.a. Kaufland, REWE, Shell oder H&M.²⁸⁸

Mit diesen Leistungen kann sich das Handwerk als attraktiver Arbeitgeber am Arbeitsmarkt positionieren, die Möglichkeiten der Fachkräftebindung und -sicherung steigern sowie mit motivierten und leistungsfähigen Mitarbeitern im Wettbewerb bestehen.

²⁸⁶ Vgl. SPITZENVERBAND BUND DER KRANKENKASSEN (2014), veröffentlicht im Internet (27.06.2018).

²⁸⁷ Vgl. EINKOMMENSTEUERGESETZ ESTG, § 8 Abs. 2 Satz 11 EstG, veröffentlicht im Internet (27.06.2018).

²⁸⁸ Vgl. EDENRED (2018), veröffentlicht im Internet (05.07.2018).

6.1.5 Mitarbeiterempfehlungen

Für die Mitarbeitergewinnung im Handwerk können verschiedene Rekrutierungsinstrumente eingesetzt werden. Ein simples System ist die Mitarbeiterempfehlung, welche den Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, Bekannte oder Verwandte entsprechend ihrer Qualifikation für passende Stellen im Unternehmen vorzuschlagen. Falls es dann zur Einstellung des Kandidaten kommt, erhält der werbende Mitarbeiter in manchen Betrieben eine Prämie. Die wichtigste Voraussetzung für ein funktionierendes System ist, dass die Mitarbeiter zufrieden mit ihrer Arbeit und überzeugt von ihrem Arbeitgeber sind, damit sie auch im privaten Umfeld positiv von ihrer Tätigkeit berichten. Das Unternehmen Firstbird ist Europas führendes digitales Mitarbeiterempfehlungsprogramm.²⁸⁹ Die gesamten Stellenangebote eines Unternehmens werden in einer Software und der dazugehörigen App, für jeden Mitarbeiter zugänglich, aufgelistet. Die Verknüpfung zu sozialen Netzwerken ermöglicht den Mitarbeitern der Firma, die Stellenangebote auf LinkedIn, Xing oder Facebook zu teilen. Darüber hinaus wird die Mitarbeiterempfehlung in Form eines Wettbewerbs gestaltet. Es gibt Punkte und eine entsprechende Rangliste für die meisten geteilten Jobangebote oder abgegebenen Empfehlungen. Allen Stellenangeboten ist ein monetärer Bonus hinterlegt, abhängig von der Hierarchiestufe der Stelle, der an den werbenden Mitarbeiter ausgezahlt wird, wenn es zur Einstellung des Kandidaten kommt.²⁹⁰ Jedoch hat die Software für das Handwerk wenig Bedeutung. Wie die Auswertung der Experteninterviews zeigt (siehe Kategorien 12, 19 und 22 in Kapitel 5.2.1), arbeiten die Handwerksbetriebe schon mit Mitarbeiterempfehlungen, allerdings auf sehr informelle Art und Weise. Das Teilen der Stellenangebote in beruflichen Netzwerken, wie Xing oder LinkedIn, ist für Handwerker nicht relevant, da dort überwiegend Akademiker zu finden sind und somit die falsche Zielgruppe angesprochen wird. Die Einbindung von Facebook hingegen ist sinnvoll, da es unabhängig vom Beruf von vielen Menschen genutzt wird. Im Endeffekt ist das Mitarbeiterempfehlungsprogramm von Firstbird für Handwerksbetriebe, aufgrund ihrer überwiegend geringen Betriebsgröße und den wenigen finanziellen Mitteln, die für das Recruiting zur Verfügung stehen, zu

²⁸⁹ Vgl. FIRSTBIRD (2018 a), veröffentlicht im Internet (07.07.2018).

²⁹⁰ Vgl. FIRSTBIRD (2018 b), veröffentlicht im Internet (07.07.2018).

aufwendig, kostenintensiv und daher nicht von Interesse. Die simple informelle Art und Weise, wie die befragten Handwerksbetriebe das Recruiting durch Mitarbeiterempfehlung schon umsetzen, muss nicht verändert, sondern höchstens konzeptionell und strategisch durchdacht werden. Denn in der Auswertung der Interviews ist klar geworden, dass Mitarbeiterempfehlungen oft abgegeben werden, jedoch keine Wertschätzung im Nachhinein stattfindet.

Ein neues Konzept könnte z.B. wie folgt aussehen:

1. Überlegungen zum Bonus: Ein Bonus sollte nur einen Anreiz für die Mitarbeiterempfehlung geben und niemals eine Kompensation für den Lohn sein. Denkbar wären 500€ als Prämie, aufgeteilt in 150€ bei Einstellung des Kandidaten und 350€ am Ende der Probezeit. Jedoch kann die Prämie auch in Form von Gutscheinen, z.B. für einen Wellnessurlaub, an die Mitarbeiter ausgegeben werden.
2. Offene Kommunikation im Betrieb: Die Fachkräftegewinnung mittels Mitarbeiterempfehlung muss im Betrieb publik gemacht werden, d.h. die Mitarbeiter müssen erfahren, welche Stellen zu besetzen sind sowie über die mögliche Prämie informiert werden.
3. Verwaltung der Mitarbeiterempfehlungen: Der wichtigste Punkt ist das Nachhalten der vorgenommenen Empfehlungen, damit die Mitarbeiter zum entsprechenden Zeitpunkt auch den Bonus erhalten. Ansonsten kann es schnell zu Verärgerung bei Mitarbeitern führen und dadurch würden die Personalbeschaffungen durch Mitarbeiterempfehlungen gestoppt werden.

Vorteilhaft ist, dass im Vergleich zur Stellenanzeige geringe Kosten anfallen und die Unternehmen Mitarbeiterempfehlungen zur Personalbeschaffung schon durchführen, d.h. das Recruitingtool ist schon etabliert in manchen Handwerksbetrieben. Des Weiteren wird so die Chance auf passgenaue Besetzung, durch den persönlichen Erfahrungsaustausch zwischen Mitarbeiter und Bewerber, erhöht. Jedoch wird auch die Vielfalt der Belegschaft leiden, wenn die Kandidaten den gleichen sozialen Hintergrund oder Wissensstand haben bzw. der gleichen Altersgruppe entstammen. Durch private Freundschaften bzw. Bekanntschaften kann es zusätzlich zur Gruppenbildung

kommen, was sich wiederum negativ auf den Teamgeist im gesamten Unternehmen auswirken kann.

Auch zukünftig wird die Personalgewinnung über Mitarbeiterempfehlungen für die Handwerksbetriebe einen hohen Stellenwert besitzen (siehe Kategorie 69 in Kapitel 5.2.4).

6.1.6 Headhunting für das Handwerk

Die Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung ist im Handwerk stark verbreitet. Ebenso zeigt die Auswertung der Experteninterviews, dass auch in den Ausbaugewerken Leiharbeitnehmer für die Deckung des Personalbedarfs gebraucht werden (siehe Kategorie 6 in Kapitel 5.2.1). Um das Portfolio der Personaldienstleister im Handwerk zu erweitern, liegt das größte Potenzial in der Direktvermittlung von Handwerkern. Auch der interviewte Geschäftsführer der Personaldienstleistung sieht die Situation ebenso: „Man muss ja als Unternehmer entscheiden, wenn es halt in dem einen Bereich schwierig wird, also Arbeitnehmerüberlassung auch im Malerbereich, musst du dich halt ein wenig anders aufstellen. Wir haben ja nicht nur die Maler mittlerweile, sondern auch Direktvermittlung, das Geschäftsfeld ändert sich ein bisschen. Das ist Reaktion auf den Fachkräftemangel.“²⁹¹ Das sogenannte Headhunting, wie es bei großen Personaldienstleistern wie Randstad oder Amadeus FiRe für akademische oder nicht-gewerbliche Berufe gängige Praxis ist, wird bei steigendem Fachkräftemangel im Handwerk also immer mehr an Bedeutung gewinnen. Personaldienstleister im Handwerk haben dabei gute Chancen den Bereich der Direktvermittlung in ihr Portfolio aufzunehmen, da sie schon in der Branche tätig sind und somit das Umfeld, die Gegebenheit sowie die potenziellen Kandidaten kennen. „Also es wird mehr und mehr so sein, also es werden ja Leute gesucht, Fachkräfte, dass der Arbeitsplatz da ist und du suchst den entsprechenden Bewerber in Richtung Headhunting, Direktvermittlung. Vorher war es ja so, die Arbeitskräfte waren im Prinzip da und dann hast du geguckt wo du den hinschicken kannst oder nimmst du den überhaupt. Heute ist die Stelle da, die muss besetzt werden und du suchst ihn im Prinzip. Und das wird sich sicherlich, werden sich Firmen auch das Geld kos-

²⁹¹ TRANSKRIPTION INTERVIEW 4 – T4, S. 10, Zeile 315-320.

ten lassen, um zu sagen, okay ich suche einen und derjenige der einen findet, kriegt Geld dafür. Das wird so zunehmen.“²⁹²

Ebenso sollten zukünftig für die Personalbeschaffung im Handwerk weitere Zielgruppen in Betracht gezogen werden: Die Website dienstzeitende.de ist eine Karriereplattform speziell für Zeitsoldaten, denn nach dem Dienstzeitende eines Zeitsoldaten steht die Rückkehr in ein ziviles Arbeitsverhältnis an. Arbeitgeber können kostenpflichtig sowohl Stellenangebote online schalten als auch über die Nutzung einer Lebenslaufdatenbank passende Kandidaten direkt anschreiben.²⁹³

Eine zusätzliche Möglichkeit zur Fachkräftegewinnung bietet die Ansprache von sogenannten „ostdeutschen Rückkehrern“²⁹⁴. „Drei von vier Ostdeutschen, die im Westen leben, sollen heute konkrete Pläne haben, wieder in den Osten zu ziehen.“²⁹⁵ Die Akzeptanz für sogenannte Rückkehrer ist vorhanden, wie einer befragten Experten erläutert: „Wir würden sofort einen Rückkehrer unterstützen und in Festanstellung nehmen. Das wäre eine Option für das Recruiting, bloß da weiß ich nicht wie ich es angehen soll und da habe ich im Moment auch nicht selbst die Zeit dazu, das anzugehen.“²⁹⁶ Das Potenzial dieser Zielgruppe wurde schon erkannt: Speziell in Dessau gibt es die „Jobmesse für Rückkehrer + Heimatliebende“²⁹⁷, die immer nach Weihnachten stattfindet, da in diesem Zeitraum viele Menschen Besuch von ihren Familien haben. Des Weiteren gibt es das Welcome Center für Sachsen-Anhalt²⁹⁸, die Jobbörse „hierbleiben-die besten Jobs in der Region“²⁹⁹ sowie die Internetseite vom „Rückkehrernetzwerk“ in Sachsen³⁰⁰.

²⁹² TRANSKRIPTION INTERVIEW 4 – T4, S. 13-14, Zeile 440-448.

²⁹³ Vgl. DZE GMBH (2018), veröffentlicht im Internet (07.07.2018).

²⁹⁴ BENTO (2018), veröffentlicht im Internet (07.07.2018).

²⁹⁵ BENTO (2018), veröffentlicht im Internet (07.07.2018).

²⁹⁶ TRANSKRIPTION INTERVIEW 5 – T5, S. 9, Zeile 279-282.

²⁹⁷ STADTMARKETINGGESELLSCHAFT DESSAU-ROßLAU MBH (2018), veröffentlicht im Internet (07.07.2018).

²⁹⁸ Vgl. FÖRDERSERVICE GMBH DER INVESTITIONSBANK SACHSEN-ANHALT (2018), veröffentlicht im Internet (07.07.2018).

²⁹⁹ FRESHPEPPER GMBH & CO. KG (2018), veröffentlicht im Internet (07.07.2018).

³⁰⁰ Vgl. KUNSTFÜRDIEWELT E.G.(2018), veröffentlicht im Internet (07.07.2018).

6.1.7 Mobile Recruiting

Die Personalbeschaffung im Handwerk wird sowohl durch die fehlende Sichtbarkeit des Handwerks als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt als auch durch die Hürde der Bewerber mit Unternehmen in Kontakt zu treten, beeinträchtigt. Letzteres betrifft vor allem Fachkräfte mit Berufsausbildung, von denen über die Hälfte empfindet, dass eine klassische Bewerbung, inklusive Anschreiben und Lebenslauf, den Erstkontakt deutlich erschwert.³⁰¹ Sogar „...mehr als 57 Prozent der befragten Handwerker [gab] an, keine Lust auf Anschreiben zu haben.“³⁰² Das Verfassen eines Anschreibens gleicht einer Schulprüfung, einem Arztbesuch oder sie empfanden es als Zeitverschwendung.³⁰³ Diese Fakten müssen sich die Geschäftsführer von Handwerksbetrieben bewusst machen. Denn heutzutage sind die meisten Menschen mobil erreichbar und kommunizieren über Social Media, Karriereportale und diverse Messenger-Dienste, wie beispielsweise WhatsApp. Dies wirkt sich auch darauf aus, dass klassische Bewerbungen zukünftig immer seltener werden. Die Kommunikation zwischen den Menschen hat sich gewandelt. Zukünftig wird das Mobile Recruiting an Bedeutung gewinnen.³⁰⁴ Mobile Recruiting bezeichnet sowohl die Suche nach Job- und Arbeitgeberinformationen als auch die Bewerbung auf Stellenangebote jeweils unter Verwendung mobiler Endgeräte, wie Smartphones oder Tablet-PCs.³⁰⁵

Denkbar wäre die Nutzung einer Business-Handynummer im Messengerdienst WhatsApp. Diese Nummer könnte in den Stellenangeboten vermerkt werden mit dem Hinweis an die Bewerber, dass sie sich auch ganz simpel über WhatsApp im Betrieb melden könnten. Die Hürde für die Kontaktaufnahme beim Bewerber würde sich maßgeblich verringern. Der Geschäftsführer könnte dann gleich mit dem Kandidaten bei WhatsApp schreiben und Fragen zum Lebenslauf stellen. Der Bewerber hingegen könnte sich so über den Betrieb, die Ausbildung oder offene Stellen informieren.

³⁰¹ Vgl. DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2018 b), veröffentlicht im Internet (07.07.2018).

³⁰² DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2018 b), veröffentlicht im Internet (07.07.2018).

³⁰³ Vgl. DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2018 b), veröffentlicht im Internet (07.07.2018).

³⁰⁴ Vgl. WEITZEL ET AL. (2018), S. 3, veröffentlicht im Internet (07.07.2018).

³⁰⁵ Vgl. (2018), S. 4, veröffentlicht im Internet (07.07.2018).

Der nächste Schritt wäre ein intelligenter Kommunikationsassistent, unter Verwendung von Messenger-Apps auf Smartphones, um einen effizienteren Bewerbungsprozess in Unternehmen zu entwickeln. Fokussiert werden kann sich dabei auf den Einsatz von Chatbots, ein automatisierter Chatroboter, um die Candidate Experience grundlegend zu verbessern, Hürden bei der Kontaktaufnahme mit Unternehmen zu verringern und den gesamten Recruiting-Prozess zu beschleunigen. Als Medium für den Chatbot könnten gewohnte Messenger-Apps, wie WhatsApp o.Ä., genutzt werden, die den Bewerbern eine bekannte Nutzeroberfläche bieten.

Die Bewerbung über WhatsApp, mit oder ohne Chatbot, bietet eine optimale Möglichkeit in der heutigen Zeit auf dem einfachsten und digitalen Weg mit Bewerbern zu kommunizieren und somit neues Personal zu gewinnen, jedoch müsste die Methode bezüglich der Datenschutzbestimmungen genau hinterfragt werden.

6.2 Äußere Einflussfaktoren

In diesem Kapitel sollen schwer bzw. nicht beeinflussbare Lösungsansätze, die außerhalb des Handlungsspielraumes von Unternehmen liegen oder in Abhängigkeit von politischen oder sozialen Faktoren stehen, erläutert werden.

In Deutschland ermöglicht das BAföG die staatliche finanzielle Unterstützung von Studenten und Auszubildenden beim Besuch von Hochschulen, Fachschulen, Berufsfachschulen oder allgemeinbildenden Schulen.³⁰⁶ Eine duale Berufsausbildung ist jedoch nach BAföG nicht förderungsfähig, an dieser Stelle bietet die Berufsausbildungsbeihilfe (BAB) eine finanzielle Unterstützung.³⁰⁷ Der BAföG-Höchstsatz für Studierende liegt derzeit bei 735€. ³⁰⁸ Der durchschnittliche monatliche BAföG-Förderbetrag pro Student lag im Jahr

³⁰⁶ Vgl. BUNDESAUSBILDUNGSFÖRDERUNGSGESETZ BAFÖG, § 2, veröffentlicht im Internet (08.07.18).

³⁰⁷ Vgl. SOZIALGESETZBUCH DRITTES BUCH SGB III, § 56, veröffentlicht im Internet (08.07.2018).

³⁰⁸ Vgl. BUNDESAUSBILDUNGSFÖRDERUNGSGESETZ BAFÖG, § 13 -13a, veröffentlicht im Internet (08.07.18).

2016 bei 464€.³⁰⁹ Unter Berücksichtigung der Sozial- und Werbungskostenpauschale können BAföG-Bezieher (Single, ohne Kind) weitere 450€ anrechnungsfrei dazuverdienen.³¹⁰ In Summe stehen einem Studierenden also durchschnittlich 914€ (mit BAföG-Höchstsatz 1.185€) an Einkommen pro Monat zur Verfügung. Im Vergleich dazu liegt die durchschnittliche tarifliche Ausbildungsvergütung in Deutschland im Handwerk bei 678€ pro Monat.³¹¹ Zusätzlich können hierbei bis zu maximal 572€ BAB gewährt werden.³¹² Das Einkommen könnte bei einer Berufsausbildung im Handwerk insgesamt 1.250€ betragen. Eine exakte Gegenüberstellung nach wissenschaftlichen Normen ist auf diese Weise zwar nicht möglich, dennoch kann die nähere Betrachtung der Höhe der Beträge hinterfragt werden. Im direkten Vergleich der durchschnittlichen Ausbildungsvergütung von 678€ zum durchschnittlichen Förderbeitrag von 464€, schneidet die Berufsausbildung aus finanzieller Sicht besser ab. Jedoch kann der Student bis zu 450€ in einem Studentenjob hinzuverdienen, was einem Auszubildendem im dualen System bei einer 40-Stunden-Woche verwehrt bleibt. Sicherlich hängen die Förderbeträge bei BAB und BAföG von vielen verschiedenen Faktoren ab und nicht jeder Auszubildende bzw. Student erhält den Höchstsatz. Des Weiteren muss BAföG anteilig zurückgezahlt werden. Dennoch sollten die Politik und die Tarifparteien für die Lösung des Fachkräftemangels daran arbeiten, eine duale Berufsausbildung aus finanzieller Sicht schon während der Ausbildungszeit erstrebenswerter zu machen.

Das Ausbildungssystem in Deutschland umfasst die duale Berufsausbildung innerhalb eines Betriebes, die Schulberufsausbildung und das Übergangssystem. Letzteres beinhaltet 12-monatige Bildungsangebote „die unterhalb einer qualifizierten Berufsausbildung liegen bzw. zu keinem anerkannten Ausbildungsabschluss führen, sondern auf eine Verbesserung der individuellen Kompetenzen von Jugendlichen zur Aufnahme einer Ausbildung oder Beschäftigung zielen und zum Teil das Nachholen eines allgemein bildenden

³⁰⁹ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2017 d), veröffentlicht im Internet am (08.07.2018).

³¹⁰ Vgl. BUNDESAUSBILDUNGSFÖRDERUNGSGESETZ BAFÖG, § 23, veröffentlicht im Internet (08.07.18).

³¹¹ Vgl. BEICHT (2018), S. 13, veröffentlicht im Internet (13.03.2018).

³¹² Vgl. SOZIALGESETZBUCH DRITTES BUCH SGB III, § 61-64, veröffentlicht im Internet (08.07.2018).

Schulabschlusses ermöglichen.“³¹³ Jedoch handelt es sich beim Übergangssystem „weniger um eine ‚Vorbereitung‘ auf eine voll qualifizierende (insbesondere duale) Ausbildung“.³¹⁴ Eher umfasst es „...den Einstieg in eine Phase der Unsicherheit, die oft von ‚Maßnahmekarrieren‘ geprägt ist.“³¹⁵ Aufgrund eines Mangels an Ausbildungsstellen im Jahr 2005 stieg die Anzahl an Teilnehmern stark an und lag im Jahr 2012 immerhin noch bei 250.000 Schülern.³¹⁶ Allerdings sehen auch die befragten Geschäftsführer die Übergangssysteme kritisch: „Da haben 80% keinen Träger, die machen ihre Dödeljahre, nenne ich die ja, Übergangssysteme. Das kostet dem Staat ein Haufen Geld. Wenn sie sich einen Trägerbetrieb suchen müssten, würde ich Krankenkasse, Sozialabgaben, alles bezahlen, der Staat würde sogar noch Geld dafür kriegen, aber er nimmt uns selber die Kinder weg. Er nimmt der Wirtschaft ganz einfach die Kinder weg mit diesen Methoden, die eigenen Fachkräfte weg. Und das ist für mich nicht nachvollziehbar.“³¹⁷ Die sinkenden Schülerzahlen, bedingt durch den demografischen Wandel, sowie der damit drohende Fachkräftemangel, erfordern ein Eingreifen der Politik sowie das Ende des Festhängens der Jugendlichen in diesen Übergangssystemen (siehe Kategorie 60 Kapitel 5.2.3 sowie Transkript T2, S. 6-7, Zeile 203-213).

Wie die Auswertung der Interviews gezeigt hat, bewerten die Experten auch das Schulsystem in Deutschland als mangelhaft (siehe Kategorien 21 in Kapitel 5.2.1 und Kategorie 36 in Kapitel 5.2.2). „Die Bildung ist für einen Handwerksbetrieb recht unpraktisch, muss man sagen, weil einfach keine praktischen Erfahrungen da sind. Das liegt aber nicht in jedem Fall an dem Kind. Das liegt einfach an der Ausbildung, die vorher stattgefunden hat, in den Schulen.“³¹⁸ Aus diesem Grund fordern die Experten zusätzliche Praktika bzw. Praxistage in der Schulzeit, um die Arbeitswelt kennenzulernen: „Na, wie gesagt, ich finde so ein Praktikumstag oder so dieses PA, wie es früher war, das sollte ruhig wieder gemacht werden, dass die sich ausprobieren

³¹³ KONSORTIUM BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG (2006), S. 79, veröffentlicht im Internet (09.07.2018).

³¹⁴ ULRICH (2008), S. 1, veröffentlicht im Internet (09.07.2018).

³¹⁵ ULRICH (2008), S. 1, veröffentlicht im Internet (09.07.2018).

³¹⁶ Vgl. SCHULTHEIS/ SELL (2014), veröffentlicht im Internet (09.07.2018).

³¹⁷ TRANSKRIPTION INTERVIEW 2 – T2, S. 6, Zeile 190-197.

³¹⁸ TRANSKRIPTION INTERVIEW 2 – T2, S. 5, Zeile 144-147.

können schon zeitig, also so ruhig schon ab 7. Klasse. Und dass sie eben auch wissen, ‚Mensch, Handwerk ist auch nicht blöd‘, ja also ich muss nicht unbedingt studieren gehen, dass sich auch mal so bei den Eltern mal was ändert, [...]“³¹⁹

Eine weitere Möglichkeit zur Qualifizierung der Schüler besteht über den zweiten Bildungsweg, d.h. der Erwerb eines weiterqualifizierenden Schulabschlusses im Erwachsenenalter. Aufgrund des durchlässigen Bildungssystems in Deutschland, ist es möglich, dass sich „...jeder entsprechend der eigenen Bildungsinteressen und unabhängig des zuvor eingeschlagenen Bildungswegs weiterentwickeln kann.“³²⁰ Zunächst mit einem Schulabschluss einen Gesellenbrief im Handwerk zu erwerben und über die entsprechenden Qualifikationen zum Ingenieur aufzusteigen, sehen auch die Experten als vorteilhaft: „Also kommt es eh anders, das Leben würfelt das eh durcheinander, von daher würde ich knallhart sagen: Schule, Beruf, wer es nicht macht: Null. Genug Lehrstellen sind da.“³²¹

Letztendlich lässt sich sagen, dass die Berufsausbildung unter finanziellen Vorteilen bzw. Aspekten des Gesetzgebers dem Studium zukünftig zumindest gleichwertig gestellt werden sollte. Des Weiteren sollte das Heranführen der Schüler an die Arbeitswelt durch Praktika an Bedeutung gewinnen und ihnen ihre Möglichkeiten über den zweiten Bildungsweg nähergebracht werden.

6.3 Priorisierung der Maßnahmen

Aufgrund der Unterschiedlichkeit von Handwerksbetrieben und deren verschiedenen gegebenen Besonderheiten im Hinblick auf Umsatz, Mitarbeiteranzahl, Gewerk und Standort sind nicht alle abgeleiteten Handlungsempfehlungen gleichermaßen geeignet und umsetzbar. Allerdings kann anhand des ‚magischen‘ Dreiecks der Prozesseffizienz, zusammengesetzt aus den Kriterien Kosten, Zeit und Qualität,³²² eine Priorisierung entwickelt werden. Vor-

³¹⁹ TRANSKRIPTION INTERVIEW 6 – T6, S. 15, Zeile 514-519.

³²⁰ VOGEL (2017), S. 9, veröffentlicht im Internet (10.07.2018).

³²¹ TRANSKRIPTION INTERVIEW 2 – T2, S.13, Zeile 443-445.

³²² Vgl. SCHNEIDER ET AL., (2008), S. 55f.

rangig wird die Umsetzbarkeit der unternehmensinternen Lösungsansätze betrachtet, da die Variablen der Modelle aus Kapitel 6.2 für Handwerksbetriebe nicht beeinflussbar sind.

Angesichts der Kosten ist die vorgeschlagene Selbstanalyse in Kapitel 6.1.1 ein erster Schritt, um Probleme eigenständig, ohne teure externe Berater, zu analysieren. Die kostenlosen Instrumente, wie z.B. das Starter-Set Strategische Personalplanung, geben den Betrieben die Möglichkeit ihre Personalbeschaffung aus konzeptioneller Sicht grundlegend zu überdenken und zu verbessern.

Vor dem Hintergrund, dass in einigen Handwerksbetrieben Mitarbeiterempfehlungen schon gängige Praxis sind, ist aus Qualitäts- und Zeitgründen naheliegend, dieses bestehende Personalbeschaffungsinstrument zu professionalisieren, indem der informelle Charakter separiert wird und ein umfassendes systematisches Konzept unter Nutzung von Prämien entstehen kann.

Die betriebliche Ausbildung wird auch in Zukunft für die Fachkräftesicherung nicht an Bedeutung verlieren. Daher ist es umso wichtiger, jetzt die Bedingungen für die adäquate Ansprache, z.B. mittels individueller Ausbildungsseite auf der Firmenhomepage, der leistungsfähigen und -willigen jungen Generation zu schaffen. Nicht außer Acht gelassen werden sollten auch die schwer vermittelbaren Jugendlichen, die mit Programmen, wie der Einstiegsqualifizierung der Bundesagentur für Arbeit, ihr Potenzial entwickeln und somit zur zukünftigen Fachkräftesicherung beitragen.

Der umfangreichste Schritt angesichts der Kriterien Kosten, Zeit und Qualität, ist die Angleichung der Arbeitgeberattraktivität des Handwerks an die der Industrie. Mithilfe der Nutzung der steuerlichen Vorteile, wie z.B. Erholungsbeihilfen, Gesundheitsmaßnahmen im Wert von 500€ sowie Sachbezugsleistungen bis zu 44€, können Betriebe beginnen ihr Image aufzuwerten. Darüber hinaus ist die arbeitgeberfinanzierte betriebliche Weiterbildung möglich und wird vom Land Sachsen-Anhalt auch bis 80% bezuschusst. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit durch Jahresarbeitszeitkonten ist, aufgrund der saisonalen Abhängigkeit in manchen Gewerken, eine weitere Option für eine demografie- und lebensphasenorientierte Gestaltung der Arbeitswelt im Handwerk.

Nichtsdestotrotz kann es für kleine Handwerksbetriebe schwierig werden, in diese Leistungen zu investieren oder sie zu finanzieren. Daher sollte das unternehmensspezifische Marketing, z.B. über die Firmenhomepage, zusätzlich auf die Selbstverwirklichungsmöglichkeiten im Handwerk eingehen.

Die Personalbeschaffung über die altbewährte Stellenanzeige ist im Handwerk noch weitverbreitet, dennoch sollte hier das Mobile Recruiting in den Fokus rücken. Mobile Endgeräte sind aus dem heutigen Leben nicht mehr wegzudenken, daher sollte auch die kostengünstige Bewerbungsmöglichkeit über Messenger-Apps wie WhatsApp mithilfe einer WhatsApp-Business-Handynummer für das moderne bewerberfreundliche Recruiting in Betracht gezogen werden.

Das Headhunting im Handwerk spielt in der Umsetzung der Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel eher eine untergeordnete Rolle. Vorrangig liegt hier der Handlungsbedarf bei den Personaldienstleistern selbst. Dennoch kann der Druck durch die Fachkräftenachfrage seitens der Handwerksbetriebe zum Umdenken und bis hin zum Entstehen neuer Geschäftsfelder der Personaldienstleister im Handwerk führen.

Letztendlich weist jeder Handwerksbetrieb seine eigenen Charakteristika auf, sodass bei der Anwendung der herausgearbeiteten Handlungsempfehlungen die Anpassung an das jeweilige Unternehmen berücksichtigt werden muss.

7 Schluss

Zu Beginn dieser Arbeit stand die Annahme, dass das Handwerk von einem Mangel an Nachwuchs und Fachkräften betroffen sei. Vor dem Hintergrund, dass im Handwerk der ganzheitlichen Personalgewinnung keine Bedeutung beigemessen wird, bedingt durch die Betriebsgröße von bis zu zehn Mitarbeitern und den damit begrenzten Kapazitäten für strategisches Personalmanagement, erscheint die Behauptung nachvollziehbar. Hinzu kommt, dass die Personalbeschaffung von Auszubildenden, aufgrund des schlechten Handwerksimages und der mangelnden Arbeitgeberattraktivität, erschwert wird. Ferner könnte das fehlende Wissen zu den Themen Recruiting und Employer Branding besonders stark zum Fachkräftemangel der Handwerksunternehmen beitragen. Folglich sind Impulse für neue Rekrutierungsstrategien notwendig, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Ziel der vorliegenden Arbeit war es daher, den Fachkräftemangel zu analysieren, die Herausforderungen zu identifizieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Im Speziellen wurde dabei auf die Situation des Ausbauhandwerks nach Abschnitt F – Baugewerbe, Nummer 43 – Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe – nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008³²³ sowie die Region Dessau in Sachsen-Anhalt betrachtet.

7.1 Fazit

Laut IfM-Definition gehört das Handwerk zum deutschen Mittelstand. Zurzeit ist die Konjunktur im Ausbauhandwerk sehr gut und die Auftragslage wird als äußerst positiv bewertet, u.a. liegt die Auftragsreichweite bei bis zu zehn Wochen (siehe Kapitel 2.1.1 sowie 2.1.5). Eine der rechtlichen Grundlagen im Handwerk ist die HwO, die die Einteilung in zulassungspflichtige, zulassungsfreie und handwerksähnliche Gewerke regelt. Die Handwerkskammer funktioniert als Verwaltungsorgan des Handwerks und ist für die Kontrolle und Regelung der Berufsausbildung und Meisterprüfungsordnungen verant-

³²³ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2007), veröffentlicht im Internet (29.01.2018), S. 27 f.

wortlich. Die duale Ausbildung im Handwerk umfasst mehr als 130 Handwerksberufe, die erlernt werden können (siehe Kapitel 2.1.2 und 2.1.3).

Aufgrund des demografischen Wandels, bedingt durch die sinkende Mortalitätsrate und der nur minimal steigenden Geburtenrate, wächst die ältere Bevölkerung in Deutschland. Laut einer Studie des IAB und BIBB fehlen bis zum Jahr 2030 signifikant viele Fachkräfte in den bearbeitenden, verarbeitenden und instandsetzenden Berufen, u.a. also im Handwerk (siehe Kapitel 2.2.1 sowie 2.2.2). Die etwaigen Gründe für den Fachkräftemangel sind vielfältig: Durch die niedrigen Zinsen der EZB, aufgrund der veränderten Finanz- und Geldpolitik durch die Finanzkrise 2008, liegt das Zinsniveau bei 0,0%. Aus diesem Grund sind Investitionen in Immobilien und deren Instandsetzung gewinnbringender. Hinzu kommt die demografiebedingte sinkende Zahl an Auszubildenden sowie die steigende Alterung der Erwerbstätigen: 2016 waren 30% der Mitarbeiter über 50 Jahre alt, d.h. es gibt in ca. zehn Jahren einen massiven Verlust von Leistungsträgern durch deren Ausscheiden in die Rente (siehe Kapitel 2.3.1 sowie 2.3.2).

Die Personalbedarfsplanung gilt als Teil der Personalbeschaffung und bildet die Grundlage für alle weiteren Personalgewinnungsmaßnahmen. Die Differenz aus Bruttopersonalbedarf und Personalbestand ergibt den Nettopersonalbedarf, der maßgeblich für die Anzahl an Einstellungen sein sollte (siehe Kapitel 3.1). Die Mitarbeitergewinnung kann in die Bereiche interne und externe, z.B. Anzeigenschaltung, Personalbeschaffung unterteilt werden. Letztere werden nochmals differenziert in aktive und passive Personalbeschaffung, z.B. Zeitarbeit (siehe Kapitel 3.2). Der Personalbeschaffungsmarkt im Handwerk gestaltet sich wie folgt: Bewerber für die Berufsausbildung besitzen größtenteils den Haupt- oder Realschulabschluss. Mehr als ein Drittel der Auszubildenden ist zu Beginn ihrer Ausbildung unter 18 Jahren. Darüber hinaus absolvieren überwiegend Männer eine handwerkliche Ausbildung, nur 40% der Auszubildenden sind weiblich, hinzu kommt der überdurchschnittlich hohe Anteil an Migranten im Handwerk. Ein Drittel aller Auszubildenden in Deutschland arbeitet im Handwerk und drei Viertel aller Handwerksbetriebe beschäftigen nur bis zu 10 Mitarbeiter. Anhand dieser Zahlen wird der hohe Stellenwert der Berufsausbildung im Handwerk deutlich. Handwerksbetriebe zeichnen sich durch einen relativ kleinen Auftragsradius aus, daher wird

überwiegend regionales Recruiting über Stellenanzeigen in Wochenblättern betrieben oder bei Auftragsspitzen auf die Zeitarbeit zurückgegriffen. Die Social-Media-Nutzung für das Recruiting ist oftmals nur bei kreativen Gewerke, wie dem Maler- oder Frisörhandwerk, wirksam. Das Employer Branding ist ein Teil des Personalmarketings und dient der Herausarbeitung einer positiven Arbeitgebermarke. Das Employer Branding für das Handwerk übernimmt die ganzheitliche langfristig angelegte Imagekampagne des ZDH, unter der Nutzung von sämtlichen Online- und Offline-Kanälen (siehe Kapitel 3.3).

Als Instrument zur Datenerhebung diente das halbstrukturierte Experteninterview als eine Form der qualitativen Befragung. Es erfolgte eine gezielte Auswahl von Experten anhand von vorher festgelegten Kriterien. Die Datensammlung wurde im Dezember 2017 mit Geschäftsführern von zulassungspflichtigen Betrieben des Ausbauhandwerks sowie einer Personaldienstleistung, jeweils aus Dessau, durchgeführt. Die Daten der Interviews wurden in Anlehnung an das Transkriptionssystem GAT 2 aufbereitet. Der Interviewleitfaden bestand aus 23 Fragen, aufgeteilt auf die Bereiche Ist-Zustand, Probleme, Soll-Zustand und Prognosen. Mithilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse wurden die Daten analysiert. Zum Einsatz kam hierbei die Zusammenfassung als Analysetechnik, bei der durch Reduktion die inhaltstragenden Textelemente zu Kategorien zusammengefasst werden (siehe Kapitel 4).

Die Auswertung zum Ist-Zustand ergab, dass die Auftragslage im Handwerk als sehr gut bewertet wird. Die Personalplanung gestaltet sich im Handwerk sehr simpel, u.a. durch die Berechnung des Renteneintrittsalters oder durch Ausbildung. Die Personalbeschaffung erfolgt über verschiedene Online- und Offlinekanäle, jedoch überwiegt das Recruiting über persönlichen Kontakt wie z.B. Abwerbung oder Mitarbeiterempfehlungen. Das Niveau der Bewerber ist sehr unterschiedlich, allerdings weisen die potenziellen Auszubildenden eine mangelhafte Schulbildung und fehlerhafte Arbeitsmoral auf (siehe Kapitel 5.2.1).

Als Probleme wurden in der Auswertung die fehlenden Jugendlichen bzw. Fachkräfte in Dessau und die niedrige Entlohnung im Bau herausgearbeitet. Des Weiteren ist die schlechte Schulbildung der Jugendlichen, die verspätete Adoleszenz, die Unentschlossenheit bei der Berufswahl sowie das Bevorzu-

gen von Bürotätigkeiten von den Experten als problematisch angesehen wurden (siehe Kapitel 5.2.2).

Die Auswertung zum Soll-Zustand ergab, dass die Unternehmen zukünftig Mitarbeiter einstellen möchten und für die Personalbeschaffung weiterhin Abwerbung, Mitarbeiterempfehlungen oder Ausbildung nutzen werden. Bei der Rekrutierung von ausländischen Fachkräften werden Bewerber aus Osteuropa, aufgrund der geringen Sprach- und Mentalitätsbarrieren, bevorzugt. Die Anwerbung von Studienabbrechern erscheint aussichtslos, da diese eher eine berufliche Karriere in der Industrie anstreben. Soziale Medien werden wenig in das Recruiting eingebunden, da hierfür bei den Geschäftsführern die Kenntnisse und Kapazitäten fehlen. Im Hinblick auf die Digitalisierung sind weiterhin handwerkliche Fähigkeiten und Pünktlichkeit für das zukünftige Qualifikationsprofil entscheidend (siehe Kapitel 5.2.3).

Auch für die Zukunft prognostizieren die Experten eine gute Wirtschaftslage im Ausbauhandwerk. Allerdings wird das Warten auf die Erbringung einer handwerklichen Dienstleistung für die Kunden zur Normalität. Des Weiteren verkompliziert sich die Suche nach qualifizierten Fachkräften. Vor dem Hintergrund des Ausscheidens von Mitarbeitern in die Rente und dem Fehlen junger Nachwuchskräfte, sind die Prognosen für die Fachkräfteentwicklung äußerst negativ. Eventuell kommt es zur Bündelung von Berufsschulen und dem Wegfall von bestimmten Ausbildungsberufen. Die hohe Bedeutung des Handwerks bleibt bestehen, da eine handwerkliche Leistung am speziellen Objekt vor Ort erbracht werden muss und sie daher nicht in das Ausland verlagert werden kann. In Zukunft erfolgt das Recruiting auch weiterhin über Mitarbeiterempfehlungen, Abwerbung oder Headhunting (siehe Kapitel 5.2.4).

Aus den Ergebnissen der Qualitativen Inhaltsanalyse wurden unternehmensinterne Lösungsansätze erarbeitet und äußere Einflussfaktoren aufgezeigt: Handwerksbetriebe sollten u.a. die Instrumente zur Selbstanalyse zum Status quo des Fachkräftemangels nutzen, die konzeptionelle Weiterentwicklung der Mitarbeiterempfehlungen unter Nutzung von Prämien einführen sowie die Berufsausbildung vorantreiben (siehe Kapitel 6).

Die grundlegende Forschungsfrage der Untersuchung lautete: Wie funktioniert die Personalbeschaffung im Handwerk in Zeiten des Fachkräftemangels und welche Herausforderungen sowie Lösungen ergeben sich daraus für die Geschäftsführung? Anhand der vorliegenden Arbeit und ihrer Ergebnisse konnten alle Aspekte der Forschungsfrage beantwortet werden. Des Weiteren wurde die erste sowie zweite These dieser Untersuchung validiert.

7.2 Ausblick

Ziel dieser vorliegenden Arbeit war es Expertenmeinungen zum Fachkräftemangel im Ausbauhandwerk zu sammeln, zu analysieren sowie anschließend Handlungsempfehlungen für die Arbeitgeber abzuleiten. Menschliche Arbeitskraft wird zukünftig eine knappe Ressource sein. Es ist daher umso wichtiger, die Sichtweise der Arbeitnehmer kennenzulernen und eine Mitarbeiterbefragung innerhalb der Betriebe der befragten Geschäftsführer oder in freiwillig teilnehmenden Betrieben in der Region Dessau durchzuführen. Somit können sowohl die Wünsche und Probleme der Arbeitnehmerseite sowie die entsprechenden Faktoren für erfolgreiches Recruiting aus Mitarbeitersicht herausgearbeitet werden. Der Vergleich einer solchen Umfrage mit der Analyse der Experteninterviews würde Schnittmengen und Unterschiede aufzeigen, die zu nutzen bzw. zu eliminieren wären.

Des Weiteren müsste die Aktualität der erhobenen Daten hinterfragt werden. Die Wirtschaft ist von äußeren nicht beeinflussbaren Faktoren abhängig und daher oftmals sehr schnelllebig in gewissen Themen. Der Fachkräftemangel stellt zwar ein langfristiges Problem dar, jedoch kann sich die Auftragslage im Handwerk, z.B. aufgrund der Saisonabhängigkeit mancher Gewerke, innerhalb eines Jahres signifikant verändern.

In der vorliegenden Arbeit wurden die Experteninterviews mithilfe der Zusammenfassung als Analysetechnik der Qualitativen Inhaltsanalyse verarbeitet. Die vorgenommene erste Reduzierung der Daten könnte um eine zweite Reduzierung ergänzt werden, um die Kategorien noch weiter zu verallgemeinern. Nichtsdestotrotz bleibt die vorliegende Auswertung der Experteninterviews eine sehr spezielle Analyse des Fachkräftemangels im Ausbauhandwerk. Eine Übertragung der Ergebnisse sowie abgeleiteten Handlungsemp-

fehlungen auf andere Gewerke bzw. auf das Gesamthandwerk oder das Ausbauhandwerk in Deutschland ist, aufgrund der Unterschiedlichkeit der Gewerke und Regionen in Deutschland, nicht zu empfehlen. Um repräsentative Resultate für das gesamte Handwerk in Deutschland zu erhalten, müssten mehr als sechs Experten aus verschiedenen Gewerken, wie z.B. dem Lebensmittelhandwerk, hinzugezogen werden.

Aufgrund des demografischen Wandels müssen Unternehmen, trotz alternder Belegschaft und sinkendem Angebot an qualifizierten Arbeitskräften, innovativ und wettbewerbsfähig bleiben. Darüber hinaus wandelt sich die Arbeitswelt durch die Digitalisierung. Diese veränderten Rahmenbedingungen stellen vor allem Handwerksbetriebe vor große Herausforderungen.

Die zukünftigen Qualifikationsanforderungen sind von der Technologisierung der Arbeitswelt abhängig. „So ist absehbar, dass durch den Wegfall von Routinetätigkeiten aufgrund vernetzter, automatisierter Produktionsprozesse und die zunehmende Digitalisierung der gesamten Arbeitswelt sowohl Komplexität als auch Anforderungsniveau an berufliche Tätigkeiten steigen werden.“³²⁴ Handwerkliche Fähigkeiten und die grundlegende Bedingung der Pünktlichkeit haben im Handwerk auch weiterhin einen sehr hohen Stellenwert, allerdings wird die „...Beteiligung am Arbeitsmarkt [...] noch stärker als bisher vom Erwerb und der lebenslangen Weiterentwicklung von Kompetenzen abhängen.“³²⁵ Es werden zukünftig „...verstärkt höher qualifizierte Fachkräfte gefragt sein, die sowohl praktische Fertigkeiten erworben haben als auch über die wissenschaftlich-reflexiven Kompetenzen verfügen, um zu Innovationen beitragen zu können“³²⁶

Ein wichtiger Schritt in diese Richtung wird mit dem Berufsabitur gemacht. Seit Anfang 2016 arbeiten die Kultusminister der Länder und der ZDH an der Planung und Umsetzung eines doppelqualifizierenden Bildungsabschlusses. Innerhalb von vier Jahren soll der Erwerb eines Gesellenbriefes und einer Hochschulzugangsberechtigung ermöglicht werden. Mit dem Berufsabitur sollen sich vor allem leistungsstarke Kandidaten mit Haupt- oder Realschul-

³²⁴ VOGEL (2017), S. 11, veröffentlicht im Internet (10.07.2018).

³²⁵ VOGEL (2017), S. 11, veröffentlicht im Internet (10.07.2018).

³²⁶ VOGEL (2017), S. 11, veröffentlicht im Internet (10.07.2018).

abschluss angesprochen fühlen sowie deren Eltern, die einen entscheidenden Anteil an der Berufswahl haben und von einer handwerklichen Ausbildung überzeugt werden sollen. In Fachkreisen gilt das Berufsabitur als „...dringend notwendiger Schritt...“³²⁷, da es für die Jugendlichen eine zusätzliche Option für die ausschließlich theoretische Schulausbildung mit der Ausrichtung auf ein Studium darstellt.³²⁸

Die Generation Z, also die Generation, die nach dem Jahr 2000 geboren wurde, strömt heute schon auf den Arbeitsmarkt. Angesichts dieser Tatsache ist das Potenzial im Recruiting für das Handwerk besonders groß. Denn für die Generation Z steht die Selbstverwirklichung im Job sowie der Spaß an der Arbeit an erster Stelle.³²⁹ Gerade hier bietet das Handwerk hervorragende Identifizierungsmöglichkeiten: Seit Jahrhunderten steht das Handwerk für Handarbeit, Regionalität und Authentizität. Unter der Prämisse, das Bestehende durch Reparatur zu erhalten, spielen ökologische und ökonomische Werte eine große Rolle.

Abschließend lässt sich sagen, dass in Zeiten des demografischen Wandels nur die Handwerksbetriebe bestehen können, die sowohl die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter bis hin zum Renteneintritt forcieren als auch die Arbeitgeberattraktivität steigern und das Recruiting zielgruppenadäquat anpassen, um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes zu gewährleisten. Die berufliche Aus- und Weiterbildung wird dadurch weiter an Bedeutung gewinnen, denn die Herausforderungen und Chancen der Zukunft können nur mit qualifiziertem Personal bewältigt und genutzt werden.

³²⁷ HANDWERKSBLATT (2016), veröffentlicht im Internet (11.07.2018).

³²⁸ Vgl. HANDWERKSBLATT (2016), veröffentlicht im Internet (11.07.2018).

³²⁹ Vgl. BECK (2016), veröffentlicht im Internet (11.07.2018).

Anhang

Anhang 1: Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft kurz NACE

NACE Rev. 2		
Abschnitt	Bezeichnung	Abteilungen
A	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	01–03
B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	05–09
C	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	10–33
D	Energieversorgung	35
E	Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen	36–39
F	Baugewerbe/Bau	41–43
G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	45–47
H	Verkehr und Lagerei	49–53
I	Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	55–56
J	Information und Kommunikation	58–63
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	64–66
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	68
M	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	69–75
N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	77–82
O	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	84
P	Erziehung und Unterricht	85
Q	Gesundheits- und Sozialwesen	86–88
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung	90–93
S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	94–96
T	Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt	97–98
U	Exterritoriale Organisationen und Körperschaften	99

Abbildung 8: NACE Rev. 2. Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft ³³⁰

³³⁰ Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2008), veröffentlicht im Internet (19.06.2017).

Anhang 2: Aufbau der Handwerksorganisation

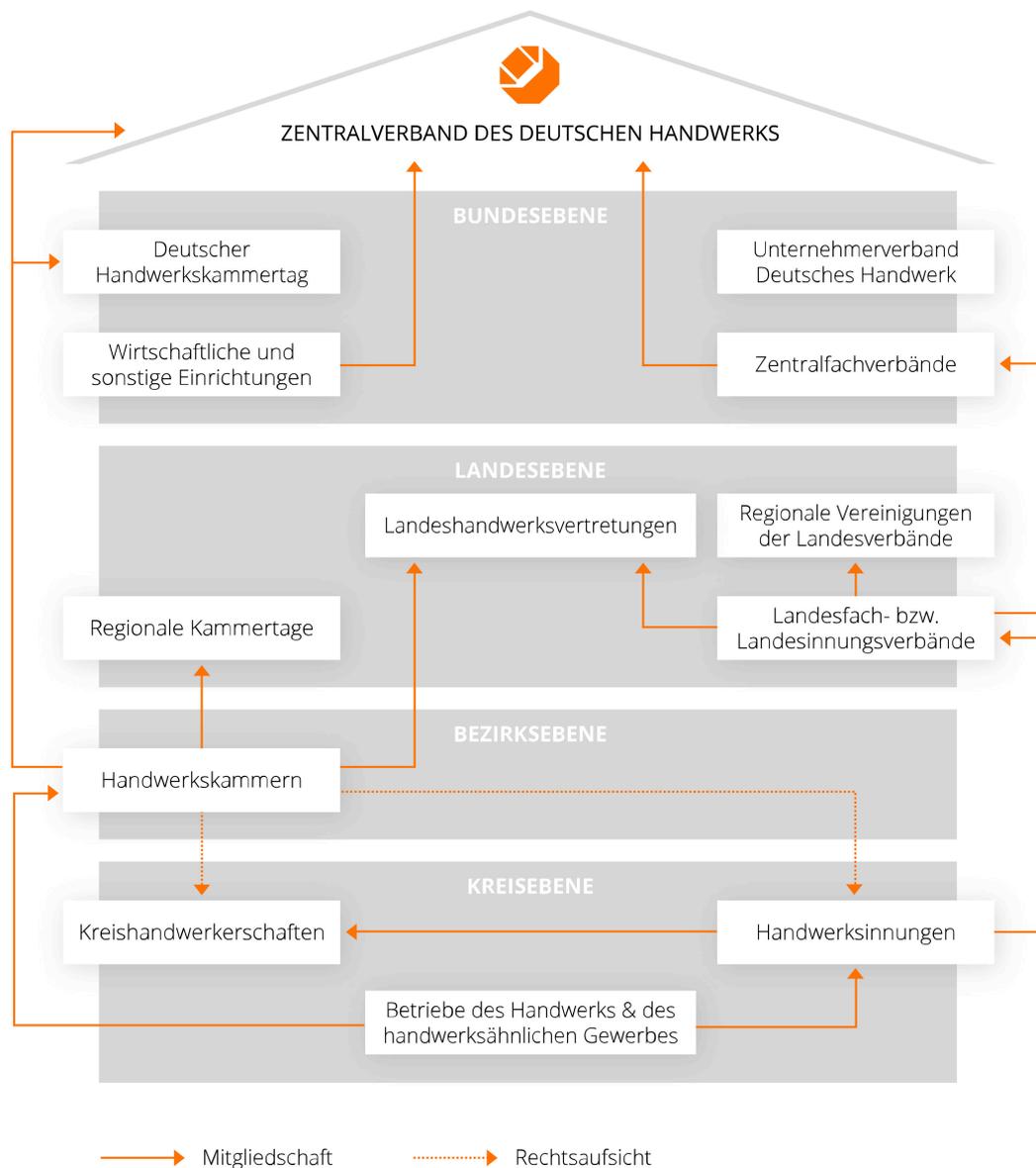


Abbildung 9: Aufbau der Handwerksorganisation ³³¹

³³¹ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2018 b), veröffentlicht im Internet (06.01.2018).

Anhang 3: Anlage A: Verzeichnis der Gewerbe, die als zulassungspflichtige Handwerke betrieben werden können (§ 1 Abs. 2)³³²

Nr.	Bezeichnung
1	Maurer und Betonbauer
2	Ofen- und Luftheizungsbauer
3	Zimmerer
4	Dachdecker
5	Straßenbauer
6	Wärme-, Kälte- und Schallschutzisolierer
7	Brunnenbauer
8	Steinmetzen und Steinbildhauer
9	Stukkateure
10	Maler und Lackierer
11	Gerüstbauer
12	Schornsteinfeger
13	Metallbauer
14	Chirurgiemechaniker
15	Karosserie- und Fahrzeugbauer
16	Feinwerkmechaniker
17	Zweiradmechaniker
18	Kälteanlagenbauer
19	Informationstechniker
20	Kraftfahrzeugtechniker
21	Landmaschinenmechaniker
22	Büchsenmacher
23	Klempner
24	Installateur und Heizungsbauer
25	Elektrotechniker
26	Elektromaschinenbauer
27	Tischler
28	Boots- und Schiffbauer
29	Seiler
30	Bäcker
31	Konditoren
32	Fleischer
33	Augenoptiker
34	Hörgeräteakustiker
35	Orthopädietechniker

³³² HANDWERKSORDNUNG HWO, Anlage A, veröffentlicht im Internet (10.09.2017).

36	Orthopädienschuhmacher
37	Zahntechniker
38	Friseure
39	Glaser
40	Glasbläser und Glasapparatebauer
41	Mechaniker für Reifen- und Vulkanisations- technik

Anhang 4: Anlage B: Verzeichnis der Gewerbe, die als zulassungsfreie Handwerke oder handwerksähnliche Gewerbe betrieben werden können (§ 18 Abs. 2)³³³

Abschnitt 1: Zulassungsfreie Handwerke

Nr.	Bezeichnung
1	Fliesen-, Platten- und Mosaikleger
2	Betonstein- und Terrazzohersteller
3	Estrichleger
4	Behälter- und Apparatebauer
5	Uhrmacher
6	Graveure
7	Metallbildner
8	Galvaniseure
9	Metall- und Glockengießer
10	Schneidwerkzeugmechaniker
11	Gold- und Silberschmiede
12	Parkettleger
13	Rollladen- und Sonnenschutztechniker
14	Modellbauer
15	Drechsler (Elfenbeinschnitzer) und Holzspielzeugmacher
16	Holzbildhauer
17	Böttcher
18	Korb- und Flechtwerkgestalter
19	Maßschneider
20	Textilgestalter (Sticker, Weber, Klöppler, Posamentierer, Stricker)
21	Modisten
22	(weggefallen)
23	Segelmacher
24	Kürschner
25	Schuhmacher
26	Sattler und Feintäschner
27	Raumausstatter
28	Müller
29	Brauer und Mälzer
30	Weinküfer
31	Textilreiniger
32	Wachszieher
33	Gebäudereiniger

³³³ HANDWERKSORDNUNG HWO, Anlage B, veröffentlicht im Internet (10.09.2017).

34	Glasveredler
35	Feinoptiker
36	Glas- und Porzellanmaler
37	Edelsteinschleifer und -graveure
38	Fotografen
39	Buchbinder
40	Drucker
41	Siebdrucker
42	Flexografen
43	Keramiker
44	Orgel- und Harmoniumbauer
45	Klavier- und Cembalobauer
46	Handzuginstrumentenmacher
47	Geigenbauer
48	Bogenmacher
49	Metallblasinstrumentenmacher
50	Holzblasinstrumentenmacher
51	Zupfinstrumentenmacher
52	Vergolder
53	Schilder- und Lichtreklamehersteller

Anhang 5: Anlage B: Verzeichnis der Gewerbe, die als zulassungsfreie Handwerke oder handwerksähnliche Gewerbe betrieben werden können (§ 18 Abs. 2) ³³⁴

Abschnitt 2: Handwerksähnliche Gewerbe

Nr.	Bezeichnung
1	Eisenflechter
2	Bautrocknungsgewerbe
3	Bodenleger
4	Asphaltierer (ohne Straßenbau)
5	Fuger (im Hochbau)
6	Holz- und Bautenschutzgewerbe (Mauerschutz und Holzimprägnierung in Gebäuden)
7	Rammgewerbe (Einrammen von Pfählen im Wasserbau)
8	Betonbohrer und -schneider
9	Theater- und Ausstattungsmaler
10	Herstellung von Drahtgestellen für Dekorationszwecke in Sonderanfertigung
11	Metallschleifer und Metallpolierer
12	Metallsägen-Schärfer
13	Tankschutzbetriebe (Korrosionsschutz von Öltanks für Feuerungsanlagen ohne chemische Verfahren)
14	Fahrzeugverwerter
15	Rohr- und Kanalreiniger
16	Kabelverleger im Hochbau (ohne Anschlussarbeiten)
17	Holzschuhmacher
18	Holzblockmacher
19	Daubenhauer
20	Holz-Leitermacher (Sonderanfertigung)
21	Muldenhauer
22	Holzreifenmacher
23	Holzschindelmacher
24	Einbau von genormten Baufertigteilen (z. B. Fenster, Türen, Zargen, Regale)
25	Bürsten- und Pinselmacher
26	Bügelanstalten für Herren-Oberbekleidung
27	Dekorationsnäher (ohne Schaufensterdekoration)
28	Fleckteppichhersteller
29	(weggefallen)

³³⁴ HANDWERKSORDNUNG HWO, Anlage B, veröffentlicht im Internet (10.09.2017).

30	Theaterkostümnäher
31	Plisseebrenner
32	(weggefallen)
33	Stoffmaler
34	(weggefallen)
35	Textil-Handdrucker
36	Kunststopfer
37	Änderungsschneider
38	Handschuhmacher
39	Ausführung einfacher Schuhreparaturen
40	Gerber
41	Innerei-Fleischer (Kuttler)
42	Speiseeishersteller (mit Vertrieb von Speiseeis mit üblichem Zubehör)
43	Fleischzerleger, Ausbeiner
44	Appreteure, Dekateure
45	Schnellreiniger
46	Teppichreiniger
47	Getränkeleitungsreiniger
48	Kosmetiker
49	Maskenbildner
50	Bestattungsgewerbe
51	Lampenschirmhersteller (Sonderanfertigung)
52	Klavierstimmer
53	Theaterplastiker
54	Requisiteure
55	Schirmmacher
56	Steindrucker
57	Schlagzeugmacher

Anhang 6: Konjunkturmerkmale des Ausbaugewerbes im Jahr 2017

3. Ausbaugewerbe

Angaben jeweils in Prozent der befragten Unternehmen

Merkmale	Westdeutschland									Ostdeutschland														
	I/16			III/16			I/17			Erwartungen			I/16			III/16			I/17			Erwartungen		
	-	0	+	-	0	+	-	0	+	-	0	+	-	0	+	-	0	+	-	0	+	-	0	+
Geschäftslage	9	41	50	5	33	62	7	35	58	5	44	51	7	34	59	4	24	72	5	29	66	3	32	65
Beschäftigte	13	74	13	11	71	19	12	75	13	5	77	18	13	79	8	8	78	14	11	79	10	4	86	10
Umsatz	25	53	22	14	54	31	23	53	24	8	53	38	25	59	16	11	63	26	23	58	19	8	61	32
Auftragsbestand	21	52	27	12	54	33	18	53	29	6	58	36	17	64	19	9	64	26	15	64	22	5	70	25
Verkaufspreise	9	68	23	6	75	20	5	67	28	4	66	30	5	68	27	3	74	23	4	62	34	3	56	41
Investitionen	21	60	19	16	64	21	18	63	19	17	63	20	24	63	12	20	67	13	23	65	13	19	69	12

„-“ = schlecht/weniger/sinkend; „0“ = befriedigend/unverändert; „+“ = gut/mehr/steigend

Abbildung 10: Konjunkturmerkmale des Ausbaugewerbes im Jahr 2017³³⁵

³³⁵ Vgl. ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 c), veröffentlicht im Internet (05.03.2018).

Anhang 7: Aufbau eines Anforderungsprofils

Stellenbezeichnung		Ausschreibung vom					
Abteilung							
<u>Grundvoraussetzungen</u>							
Schulbildung:	Ausbildung zum ...						
<input type="radio"/> Allg. Hochschulreife	1. Priorität						
<input type="radio"/> Fachhochschulreife	2. Priorität						
<input type="radio"/> Mittlere Reife							
<input type="radio"/> Hauptschulabschluss							
Studium:							
1. Priorität	<input type="radio"/> BAMBÄ						
2. Priorität	<input type="radio"/> Promotion						
Sprachen:	Grundkenntnisse	Vertiefte Kenntnisse	Verhandlungssicher				
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Zusatzausbildung							
Berufserfahrung:							
<input type="radio"/> In der Branche	<input type="radio"/> In vergleichbaren Unternehmen	<input type="radio"/> In vergleichbarer Position					
<u>Anforderungs-Ausprägungen</u>							
	①	②	③	④	⑤	⑥	
Fachkompetenz			◆				
- ...				◆			
Methodenkompetenz				◆	◆		
- ...				◆			
Sozialkompetenz						◆	
- ...					◆		
Persönlichkeitskompetenz				◆			
- ...			◆				
- ...			◆				

1 = wenig
6 = stark ausgeprägt

◆ Soll-Profil

Abbildung 11: Aufbau eines Anforderungsprofils ³³⁶

³³⁶ LINDNER-LOHMANN, LOHMANN, SCHIRMER (2016), S. 52.

Anhang 8: Plakate der Imagekampagne des Handwerks



Abbildung 12: Plakat der Imagekampagne ab 2010³³⁷



Abbildung 13: Plakat der Imagekampagne ab 2013³³⁸

³³⁷ RHEIN-ZEITUNG (2010), veröffentlicht im Internet (01.10.2017).

³³⁸ DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2013), veröffentlicht im Internet (01.10.2017).



Abbildung 14: Plakat der Imagekampagne ab 2015 1. Teil ³³⁹



Abbildung 15: Plakate der Imagekampagne ab 2015 2. Teil ³⁴⁰

³³⁹ DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2015), veröffentlicht im Internet (01.10.2017).

³⁴⁰ DEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG E. V. (2015), veröffentlicht im Internet (01.03.2018).



Abbildung 16: Plakate der Imagekampagne ab 2017³⁴¹



Abbildung 17: Plakate der Imagekampagne ab 2018³⁴²

³⁴¹ DEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG E. V. (2015), veröffentlicht im Internet (01.03.2018).

³⁴² DEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG E. V. (2015), veröffentlicht im Internet (01.03.2018).

Anhang 9: Anschreiben zum Experteninterview

Dessau, Dezember 2017

Sehr geehrte Damen und Herren,

Im Rahmen meiner Studienabschlussarbeit, im Masterstudiengang Human Resource Management an der Hochschule Anhalt, untersuche ich das Problem des Fachkräftemangels im Handwerk und den daraus resultierenden Herausforderungen an die Betriebe.

Ein wesentlicher Bestandteil meiner Masterarbeit ist das Durchführen von Experteninterviews zum Thema Fachkräftemangel im Ausbauhandwerk in der Region Dessau.

Hierbei soll die Frage geklärt werden:

Wie funktioniert die Personalbeschaffung im Handwerk in Zeiten des Fachkräftemangels und welche Herausforderungen sowie Lösungen ergeben sich daraus für die Geschäftsführung?

Die Auswertung der Aussagen soll das Expertenwissen sowie Meinungsbild der Handwerksbetriebe in Dessau widerspiegeln. Darauf aufbauend ist es meine Aufgabe ein Konzept für neue Rekrutierungsmöglichkeiten im Handwerk zu erstellen. Zur Optimierung Ihrer Rekrutierungsmöglichkeiten werden Ihnen die Ergebnisse der Auswertung zur Verfügung gestellt.

Die Teilnahme an dieser Befragung ist freiwillig und anonym.

Vielen Dank im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen
Lisa Schneider

Studentin
Masterstudiengang Human Resource Management
Hochschule Anhalt

Telefon: 0151 21 78 60 16
Email: lisa.schneider.1990@googlemail.com

Hinweise zum Interview:

1. Die Teilnahme an dieser Befragung ist freiwillig und anonym. Eine Analyse einzelner Personen bzw. Firmen ist nicht Sinn und Zweck dieser Befragung.
2. Bitte antworten Sie vollständig, nur so können zuverlässige Ergebnisse entstehen.
3. Bitte antworten Sie ehrlich, gewissenhaft und so wie es am ehesten Ihrer Meinung entspricht. Auch extreme Aussagen sind zulässig, denn bei der Beantwortung gibt es kein „Richtig“ oder „Falsch“, es ist Ihre Meinung die zählt.

Anhang 10: Datenschutzerklärung der Interviews

Vereinbarung zum Datenschutz für wissenschaftliche Interviews

Die Teilnahme am Interview ist freiwillig. Das Interview dient folgendem Zweck:
Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades Master of Science (M.Sc.) an der Hochschule Anhalt im Studiengang Human Resource Management, Forschungsprojekt zum Thema „Fachkräftemangel im Handwerk“

Für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews ist verantwortlich:

Lisa Schneider, wohnhaft: Erich-Lodemann-Str. 101 in 12437 Berlin

Die Verantwortliche trägt dafür Sorge, dass alle erhobenen Daten streng vertraulich behandelt und ausschließlich zum vereinbarten Zweck verwendet werden.

Die Interviews werden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und sodann von der Verantwortlichen des Forschungsprojekts in Schriftform gebracht. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt. In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann.

Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Beendigung des Forschungsprojekts werden Ihre Kontaktdaten automatisch gelöscht, es sein denn, Sie stimmen einer weiteren Speicherung zur Kontaktmöglichkeit für themenverwandte Forschungsprojekte ausdrücklich zu. Selbstverständlich können Sie einer längeren Speicherung zu jedem Zeitpunkt widersprechen.

Die Teilnahme an den Interviews ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, ein Interview abzubrechen, weitere Interviews abzulehnen und Ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des/der Interviews zurückziehen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Ich bin damit einverstanden, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen.

Ja Nein

Dessau, den _____

Vor- u. Nachname

Unterschrift Interview-Verantwortliche
Lisa Schneider

Unterschrift Befragte/r

Anhang 11: Interview-Leitfaden

Daten zum Interview

Firma		Gewerbegruppe	
		Mitarbeiterzahl	
Gewerk/ Branche		Dauer	
Umsatz			
Gesprächspartner			

Ist-Zustand

- Zunächst wollen wir uns dem Ist-Zustand widmen. Wie schätzen Sie zurzeit ihre Auftragslage ein? Ist sie so gut wie immer propagiert?
- Kommen wir nun zum Status quo im Personalbereich. Betreiben Sie eine Personalbedarfsplanung? Haben Sie eventuell offene Stellen zu besetzen?
- Betreiben Sie Ausbildung in Ihrem Betrieb?
- Kommen wir nun zur Personalbeschaffung. Wie gestaltet sich die Personalbeschaffung von Fachkräften in Ihrem Betrieb?
- Wie ist die Qualität der Bewerber? Mit welchem Qualifikationsprofil (Alter, Abschluss etc.) bewerben sich die Kandidaten bei Ihnen?
- Wie gestaltet sich die Personalbeschaffung von Auszubildenden in Ihrem Betrieb und mit welchem Qualifikationsprofil (Alter, Abschluss etc.) bewerben sich die potenziellen Auszubildenden bei Ihnen?
- Welche Kanäle (z.B. Zeitung, Internetseite etc.) nutzen Sie derzeit für Ihr Recruiting?
- Wie beurteilen Sie die Imagekampagne des Handwerks? Nutzen Sie diese für Ihr Recruiting?
- Wie leicht oder schwer fällt Ihnen die Personalbeschaffung insgesamt? Empfinden Sie einen Fachkräftemangel?

Probleme

- Welche Probleme stehen oder standen Ihnen der Besetzung von offenen Stellen bei Fachkräften entgegen?
- Welche Probleme haben oder hatten Sie bei der Besetzung von offenen Ausbildungsstellen?
- Können Sie eventuell ein bestimmtes Hauptproblem benennen?

Soll-Zustand

- Nun widmen wir uns dem nächsten großen Themenblock: dem Soll-Zustand und starten gleich mit der ersten Frage: Wo sehen Sie Ihren Betrieb in den nächsten Jahren hinsichtlich des Personalbestandes? Planen Sie eventuell in den nächsten 12 Monaten Fachkräfte einzustellen?
- Wie lösen Sie das Problem des Fachkräftemangels in ihrem Betrieb? Haben Sie schon einen Lösungsweg entwickelt?
- Was sagen Sie zur gezielten Anwerbung von ausländischen Fachkräften um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken?
- Was sagen Sie zu dem Vorschlag, Studienabbrecher ins Handwerk zu bringen und für eine Ausbildung zu begeistern?
- Welche Kanäle möchten Sie zukünftig vermehrt ins Recruiting einbeziehen bzw. nutzen?
- Durch die Digitalisierung ist die Arbeitswelt im Wandel. Welches Qualifikationsprofil hat der Bewerber bzw. potenzielle Auszubildende der Zukunft?
- Brauchen Sie bei der Lösung des Fachkräftemangels externe Unterstützung? Gibt es mögliche Institutionen oder Partner die Ihnen dabei helfen könnten?

Prognosen

- Wie sehen Ihre Prognosen für die Wirtschaftslage im Handwerk in den nächsten Jahren aus?
- Wie sind Ihre Prognosen bezüglich des Fachkräftemangels im Handwerk in den nächsten Jahren?
- Welche Prognosen sehen Sie für die Bedeutung des Handwerks in den nächsten Jahren?
- Welche Prognosen sehen Sie für das Recruiting im Handwerk in den nächsten Jahren?

Literaturverzeichnis

BECK, L. L. (2016): Generation Z - Karriere ist nicht so wichtig, in Der Tagesspiegel (Hrsg.), <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/generation-z-karriere-ist-nicht-so-wichtig/13649336.html>, 11.07.2018.

BEICHT, U. (2018): Tarifliche Ausbildungsvergütungen 2017: Schwächerer Anstieg in West- und Ostdeutschland, in Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), https://www.bibb.de/dokumente/pdf/fbi-22_barrierefrei.pdf, 13.03.2018.

BENTO (2018): Warum abgewanderte Ostdeutsche ihre Heimat feiern – und zurück ziehen , SPIEGEL ONLINE GmbH (Hrsg.), <http://www.bento.de/today/leipzig-potsdam-magdeburg-viele-abgewanderte-ostdeutsche-zieht-es-zurueck-in-ihre-heimat-2065498/>, 07.07.2018.

BERUFSBILDUNGSGESETZ (BBIG) (2017): § 17 Vergütungsanspruch, in Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz (Hrsg.), https://www.gesetze-im-internet.de/bbig_2005/_17.html, 25.09.2017.

BIRK, K. (2017): Berufsbildungsbericht. Besonders viele unbesetzte Lehrstellen im Handwerk, in Deutsche Handwerks Zeitung (Hrsg.), <http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/besondere-viele-unbesetzte-lehrstellen-im-handwerk/150/3096/348761>, 15.11.2017.

BLUMENSTOCK, H. (1994): Personalmarketing in kleinen und mittleren Unternehmen: Anforderungsanalyse und Gestaltungsmöglichkeiten, Wiesbaden.

BÖCK, R. (2017): Nachwuchsschwund im Handwerk – vielleicht liegt es auch am Online-Azubi-Marketing?, <https://www.rekrutierungserfolg.de/blog/2017/03/23/nachwuchsschwund-im-handwerk-vielleicht-liegt-es-auch-am-online-azubi-marketing/>, 24.06.2018.

BROSIUS, H. / HAAS, A. / KOSCHEL, F. (2016): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung, 7. Auflage, Wiesbaden.

BUCHHEIM, C./ WEINER, M. (2014): HR-Basics für Start-ups: Recruiting und Retention im Digitalen Zeitalter, Wiesbaden.

BUCKMANN, J. (2017): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding, 2. Auflage, Wiesbaden.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2018 a): Informationen zur Ausbildung, <https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/ausbilden/informationen-zur-ausbildung>, 25.12.2017.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2018 b): Der Arbeitsmarkt im Dezember 2017, <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2018-01-der-arbeitsmarkt-im-dezember-2017>, 05.02.2018.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2018 c): Brücke in die Berufsausbildung. Betriebliche Einstiegsqualifizierung (EQ), https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/dok_ba013244.pdf, 24.06.2018.

BUNDESGESETZ ÜBER INDIVIDUELLE FÖRDERUNG DER AUSBILDUNG – BUNDESAUSBILDUNGSFÖRDERUNGSGESETZ (2018): Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAföG), Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz (Hrsg.), https://www.gesetze-im-internet.de/baf_g/BJNR014090971.html#BJNR014090971BJNG000301310, 08.07.2018.

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (2016 a): A4.5 Alter der Auszubildenden und Ausbildungsbeteiligung der Jugendlichen im dualen System, <https://www.bibb.de/datenreport/de/2016/41616.php>, 29.09.2017.

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (2016 b): A1.2 Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge – Ergebnisse aus der BIBB-Erhebung zum 30. September 2015,
<https://www.bibb.de/datenreport/de/2016/41525.php>, 29.09.2017.

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2017): Verzeichnis der für allgemeinverbindlich erklärten Tarifverträge,
<http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/Tarifvertraege/tarifvertraege.html;jsessionid=7C382D3562327EBFF4F505A3C8A503CA> , 25.09.2017.

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2017 a): Berufsbildungsbericht 2017, Bundesministerium für Bildung und Forschung - Referat Grundsatzfragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung (Hrsg.),
https://www.bmbf.de/pub/Berufsbildungsbericht_2017.pdf, 14.11.2017.

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2017 b): Tabelle 2.4.20 - Auszubildende nach Ausbildungsbereichen und Ausbildungsjahren, <http://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/Tabelle-2.4.20.html>,
01.12.2017.

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2017 c): Tabelle 2.3.14 - Schulabsolventinnen/-absolventen und Schulabgänger/-innen nach Art des Abschlusses, <http://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/Tabelle-2.3.14.html>,
01.12.2017.

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2017 d): Tabelle 2.5.4 - Studienanfänger/-innen im 1. Hochschulsesemester nach Hochschularten, <http://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/Tabelle-2.5.4.html>,
01.12.2017.

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2018): Studienabbruch – und dann?, <https://www.studienabbruch-und-dann.de/>,
05.02.2018.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2018 a):
Handwerk,
http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Mittelstand/handwerk.html?cms_artId=243214, 03.03.2018.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2018 b): Er-
folgsmodell Mittelstand, <http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/politik-fuer-den-mittelstand.html?>, 03.03.2018.

BUNDESVERBAND DIGITALE WIRTSCHAFT (BVDW) e.V. (2012): Führen-
de Online-Jobbörsen in Deutschland nach Anteil der publizierten Stellenan-
zeigen in 2011. In Statista - Das Statistik-Portal,
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/222769/umfrage/marktanteil-der-online-jobboersen-in-deutschland/>, 15.12.2017.

BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE
(2017): Mitglieder,
http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_unsere-mitglieder,
25.09.2017.

BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2017): Die soziale Situa-
tion in Deutschland. Arbeitslose und Arbeitslosenquote in absoluten Zahlen
und in Prozent aller zivilen Erwerbspersonen, 1980 bis 2016,
<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61718/arbeitslose-und-arbeitslosenquote>, 05.02.2018.

DÄMON, K. (2016): Stepstone, Indeed, Monster & Co.: Das sind die besten
Jobportale im Netz, in WirtschaftsWoche (Hrsg.),
<http://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/stepstone-indeed-monster-und-co-das-sind-die-besten-jobportale-im-netz/13570394.html>, 15.03.2018.

DAS HANDWERK (2017): Hauptseite, <http://handwerk.de/>, 07.10.2017.

DER TAGESSPIEGEL (2008): OECD-Studie-Deutschland hat zu wenige Akademiker, in Der Tagesspiegel (Hrsg.), <http://www.tagesspiegel.de/politik/oecd-studie-deutschland-hat-zu-wenige-akademiker/1321408.html>, 06.03.2018.

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG (DGFP) E.V. (2012): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen, Bielefeld.

DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2010): 2010 startet mit der größten Imagekampagne im Handwerk, <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/2010-startet-mit-der-groessten-imagekampagne-im-handwerk/150/3029/72829>, 01.10.2017.

DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2013): Pläne für 2013: Imagekampagne will Gefühle wecken, <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/kampagne-will-gefuehle-wecken/150/3100/196947> , 01.10.2017.

DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2015): Werbung für das Handwerk Imagekampagne 2015: Neue Motive für das Handwerk, <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/imagekampagne-2015-neue-motive-fuer-das-handwerk/150/10178/264697>, 01.10.2017.

DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2016 a): Weniger Auszubildende im Handwerk, in Deutsche Handwerks Zeitung (Hrsg.), <http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/weniger-auszubildende-im-handwerk/150/16266/327209>, 05.03.2018.

DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2016 b): Mitarbeiter im Baugewerbe: Ü 50 ist Trend, in Deutsche Handwerks Zeitung (Hrsg.), <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/mitarbeiter-im-baugewerbe-ue-50-ist-trend/150/3094/333882>, 30.11.2017.

DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2017): Deutsche Handwerks Zeitung Umfrage - Nutzen Sie Social Media für Ihren Betrieb?, in Deutsche Handwerks Zeitung (Hrsg.), <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/?cid=4115&polls.id=591>, 17.09.2017.

DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2018 a): Betriebsrentenstärkungsgesetz Betriebsrente - Was 2018 auf Handwerksbetriebe zukommt, in Deutsche Handwerks Zeitung (Hrsg.), <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/betriebsrente-was-2018-auf-handwerksbetriebe-zukommt/150/3096/355664>, 05.07.2018.

DEUTSCHE HANDWERKS ZEITUNG (2018 b): Unbeliebte Anschreiben - So senken Sie die Hürden zur Bewerbung, in Deutsche Handwerks Zeitung (Hrsg.), <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/so-senken-sie-die-huerden-zur-bewerbung/150/3099/366301>, 07.07.2018.

DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND (2017): Handwerke und zuständige Gewerkschaften, http://handwerk.dgb.de/ueber-uns/gewerkschaften/?tab=tab_0_0#tabnav, 25.09.2017.

DEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG (DHKT) E. V. (2015): Kampagnenplakate, <https://werbemittel.handwerk.de/node/12689>, 01.03.2018.

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG E.V. (2017): Ausbildung 2017. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung, <https://www.dihk.de/themenfelder/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildungspolitik/umfragen-und-prognosen/dihk-ausbildungsumfrage>, 30.11.2017.

DÖRING, N. / BORTZ, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 5. Auflage, Berlin.

DRUMM, H. J. (2008): Personalwirtschaft, 6. Aufl., Berlin.

DZE GMBH (2018): Startseite, <https://www.dienstzeitende.de/>, 07.07.2018.

EBNER, C./ UHLY, A. (2016 a): Entstehung und Merkmale des dualen Ausbildungssystems, in Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), <https://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/zukunft-bildung/228394/entstehung-und-merkmale>, 25.09.2017.

EBNER, C./ UHLY, A. (2016 b): Beruf, Berufswahl und Übergang in Ausbildung, in Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/zukunft-bildung/228400/beruf-berufswahl-ausbildung>, 25.09.2017.

EDENRED (2018): Akzeptanzpartner-Übersicht, Edenred Deutschland GmbH (Hrsg.), <https://www.edenred.de/partner/akzeptanzpartner-uebersicht.html>, 05.07.2018.

EHLICH, K. (2007): HIAT und HIAT-DOS, <http://www.ehlich-berlin.de/HIAT/>, 23.10.2017.

EINKOMMENSTEUERGESETZ (2018): Einkommensteuergesetz (EStG), Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz (Hrsg.), https://www.gesetze-im-internet.de/estg/__3.html, 27.06.2018

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2008): NACE Rev. 2. Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Service/Meldewesen/Bankenstatistik/Kundensystematik/nace_rev_2.pdf?__blob=publicationFile, 19.10.2017.

FACEBOOK (2017): Anzahl der monatlich aktiven Facebook Nutzer weltweit vom 3. Quartal 2008 bis zum 2. Quartal 2017 (in Millionen), in Statista - Das Statistik-Portal, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/37545/umfrage/anzahl-der-aktiven-nutzer-von-facebook/>, 17.12.2017.

FIRSTBIRD (2018 a): Mehr Empfehlungen. Erfolgreiches Recruiting, <https://www.firstbird.com/de/>, 07.07.2018.

FIRSTBIRD (2018 b): So funktioniert Firstbird, <https://www.firstbird.com/de/how-it-works/>, 07.07.2018.

FISCHER, K./ HAERDER, M. (2015): Studium - Angst vor der Überakademisierung, in WirtschaftsWoche Online (Hrsg.), <http://www.wiwo.de/erfolg/campus-mba/studium-angst-vor-der-ueberakademisierung/11805826.html>, 01.12.2017.

FÖRDERSERVICE GMBH DER INVESTITIONSBANK SACHSEN-ANHALT (2018): Startseite, <https://www.welcomecenter-sachsen-anhalt.de/home.html>, 07.07.2018.

FRANKFURTER ALLGEMEINE (2017): Wohnung statt Nullzins. Warum es so schwierig ist, Handwerker zu finden, in Frankfurter Allgemeine (Hrsg.), <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/darum-ist-es-so-schwierig-handwerker-zu-finden-14976324.html>, 17.11.2017.

FRESHPEPPER GMBH & CO. KG (2018): Startseite, <https://hierbleiben-magdeburg.de/>, 07.07.2018.

GESETZ ZUR ORDNUNG DES HANDWERKS (HWO): Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung), Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz (Hrsg.), <https://www.gesetze-im-internet.de/hwo/BJNR014110953.html#BJNR014110953BJNG000102377>, 10.09.2017.

GESETZ ZUR VERBESSERUNG DER BETRIEBLICHEN ALTERSVERSORGUNG (BETRIEBSRENTENGESETZ) (2018): Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (Betriebsrentengesetz – BetrAVG, Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz (Hrsg.), https://www.gesetze-im-internet.de/betravg/_1a.html, 05.07.2018.

GLÄSER, J. / LAUDEL, G. (2010): Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, Wiesbaden.

GRÜNEBERG, S. (2015): Das ist der Hammer. Fachkräftemangel im Handwerk, in Süddeutsche Zeitung (Hrsg.),
<http://www.sueddeutsche.de/karriere/fachkraeftemangel-im-handwerk-das-ist-der-hammer-1.2713587>, 07.03.2018.

HANDELSBLATT (2014): Zu mühsam, zu schmutzig. Handwerk ist für junge Menschen kein Traumberuf, in Handelsblatt (Hrsg.),
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/zu-muehsam-zu-schmutzig-handwerk-ist-fuer-junge-menschen-kein-traumberuf/9604508.html>, 23.11.2017.

HANDWERKSBLATT (2016): Abi und Ausbildung im Doppelpack ,
<https://www.handwerksblatt.de/themen-specials/5001001-abi-und-ausbildung-im-doppelpack.html>, 11.07.2018.

HANDWERKSKAMMER DRESDEN (2017 a): Imagekampagne des Handwerks. #einfachmachen. Neue Jugendkampagne feiert „Zeit des Ausprobierens“, <http://www.hwk-dresden.de/Service/Imagekampagne-des-Handwerks>, 01.10.2017.

HANDWERKSKAMMER DRESDEN (2017 b): Leitfaden Handwerksbetriebe,
<http://www.hwk-dresden.de/Portals/0/Images/Artikel/Imagekampagne/Leitfaden-Handwerksbetriebe.jpg>, 01.10.2017.

HANDWERKSKAMMER DÜSSELDORF (2018): Kampagne 2018: Mit Stolz und Erfüllung, <https://www.hwk-duesseldorf.de/31,289,139.html>, 14.03.2018.

HANDWERKSKAMMER FÜR SCHWABEN (2018): Imagekampagne des deutschen Handwerks. Kampagne, <https://www.hwk-schwaben.de/artikel/imagekampagne-des-deutschen-handwerks-71,910,1629.html>, 14.03.2018.

HANDWERKSKAMMER HALLE (2018): Kammerkoordinierung Zukunftschance assistierte Ausbildung (ZaA), https://www.hwkhalle.de/ausbildung/berufsausbildung/zukunftschance_assistierte_ausbildung.html, 24.06.2018.

HANDWERKSKAMMER NIEDERBAYERN-OBERPFALZ (2011): Fit für den demografischen Wandel, <http://www.demografieberatung.hwkno.de/>, 20.06.2018.

HAPPEL, S. (2014): Imageprobleme. Wie das Handwerk um Ansehen und Nachwuchs kämpft, in *WirtschaftsWoche* (Hrsg.), <http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/imageprobleme-wie-das-handwerk-um-ansehen-und-nachwuchs-kaempft/9595388.html>, 24.11.2017.

HELMRICH, R./ ZIKA, G./ KALINOWSKI, M./ WOLTER, M. I. (2012): Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel. BIBB-Report 18/2012, https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2012_18.pdf, 20.10.2017.

HENTZE, J. / KAMMEL, A. (2001): *Personalwirtschaftslehre 1 – Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz*, 7. Auflage, Bern.

HORIZONT (2017): Anzahl der Nutzer von Facebook und Instagram in Deutschland im Jahr 2017 (in Millionen), In *Statista - Das Statistik-Portal*, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/503046/umfrage/anzahl-der-nutzer-von-facebook-und-instagram-in-deutschland/>, 17.09.2017.

IMMERSCHITT, W./ STUMPF, M. (2014): Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden.

INDEX RESEARCH (2015): Welche Bedeutung haben Jobbörsen, Print-Stellenmärkte und Anzeigenschaltungs-Agenturen für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten?. In Statista - Das Statistik-Portal, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/530459/umfrage/bedeutung-von-jobboersen-print-stellenmaerkte-und-anzeigenschaltungs-agenturen-fuer-unternehmen/>, 15.12.2017.

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 a): Handlungsbedarf erkennen, Lösungswege nutzen, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), <https://www.inqa.de/DE/Angebote/Bestandsaufnahme-Handlungshilfen/inhalt.html;jsessionid=1883DC5D6FAFB9B7AB8BD454C166026C>, 23.06.2018.

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 b): Gutes Bauen: Unternehmenscheck, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), <https://www.inqa.de/DE/Angebote/Handlungshilfen/Fuehrung/Gutes-Bauen-Unternehmenscheck.html?back=true>, 23.06.2018.

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 c): Die Potenziale für ein gesundes Unternehmen ausschöpfen– mit dem INQA-Check „Gesundheit“, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), <https://www.inqa.de/DE/Angebote/Handlungshilfen/Gesundheit/INQA-Check-Gesundheit.html?back=true>, 23.06.2018.

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 d): Flexible und bedarfsgerechte Arbeitszeitgestaltung: Mit der „Arbeitszeitbox“ von INQA für kleine und mittlere Unternehmen ganz einfach, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), <https://www.inqa.de/DE/Angebote/Handlungshilfen/Fuehrung/Arbeitszeitbox.html>, 23.06.2018.

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 e): Personalplanung in KMU – systematisch, vorausschauend und interaktiv mit dem „Starter-Set Strategische Personalplanung“, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.),
<https://www.inqa.de/DE/Angebote/Handlungshilfen/Fuehrung/Starter-Set-Strategische-Personalplanung.html>, 23.06.2018.

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 f): Diversität im Recruiting sicherstellen: Die pinowa-Rekrutierungsbox, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.),
<https://www.inqa.de/DE/Angebote/Handlungshilfen/Chancengleichheit-und-Diversity/pinowa-Toolbox-Diversity-im-Recruiting.html>, 23.06.2018.

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (2018 g): Standortbestimmung im demografischen Wandel: Der AGE CERT-Selbstcheck, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.),
<https://www.inqa.de/DE/Angebote/Handlungshilfen/Chancengleichheit-und-Diversity/AGE-CERT.html?back=true>, 23.06.2018.

INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH (2013): Allensbacher Berufsprestige-Skala 2013, http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_reportsdocs/PD_2013_05.pdf, 23.10.2017.

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2017 a): Mittelstand im Überblick, <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=1>, 06.10.2017.

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2017 b): Mittelstand im Einzelnen, <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#accordion=0&tab=0>, 06.10.2017.

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2017 c): Mittelstandsdefinition des IfM Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn/>, 15.10.2017.

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2017 d): KMU-Definition des IfM Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>, 15.10.2017.

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2017 e): KMU-Definition der Europäischen Kommission, <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/>, 15.10.2017.

INTERESSENVERBAND DEUTSCHER ZEITARBEITSUNTERNEHMEN (2012): Welcher Tätigkeitsbereich ist der Einsatzschwerpunkt Ihres Zeitarbeitsunternehmens?, In Statista - Das Statistik-Portal, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/245870/umfrage/zeitarbeitsfirmen-mit-einem-einsatzschwerpunkt-in-einem-taetigkeitsbereich/>, 09.03.2018.

INVESTITIONSBANK SACHSEN-ANHALT (2018): Sachsen-Anhalt Weiterbildung Betrieb, <https://www.ib-sachsen-anhalt.de/firmenkunden/weiterbilden/sachsen-anhalt-weiterbildung-betrieb.html>, 06.07.2018.

KÄPPNER, J. (2017): In Deutschland gibt es einen gewaltigen Investitionsstau, in Süddeutsche Zeitung (Hrsg.), <http://www.sueddeutsche.de/politik/investitionen-achtung-einsturzgefahr-1.3591259>, 18.11.2017.

KONRADT, U. / SARGES, W. (2003): E-Recruitment und E-Assessment: Rekrutierung, Auswahl und Beratung von Personal im Inter- und Intranet, Göttingen.

KONSORTIUM BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG (2006): Bildung in Deutschland - Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration, im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, <https://www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2006/pdf-bildungsbericht-2006/gesamtbericht.pdf>, 09.07.2018.

KÜHN, F. (2017): Die demografische Entwicklung in Deutschland. Eine Einführung, in Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/196911/fertilitaet-mortalitaet-migration#footnode1-1>, 21.10.2017.

KUNSTFÜRDIEWELT E.G. (2018): Startseite, <https://rueckkehrer Netzwerk.de/>, 07.07.2018.

LIEBIG, S. / GEBEL, T. / GRENZER, M. / KREUSCH, J. / SCHUSTER, H. / TSCHERWINKA, R. / WATTELER, O. / WITZEL, A. (2014): Datenschutzrechtliche Anforderungen bei der Generierung und Archivierung qualitativer Interviewdaten, Rat für Sozial- und Wirtschaftsdaten (Hrsg.), https://www.ratswd.de/dl/RatSWD_WP_238.pdf, 29.01.2018.

LINDNER-LOHMANN, D. / LOHMANN, F. / SCHIRMER, U. (2016): Personalmanagement, 3. Auflage, Berlin.

MAYRING, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Auflage, Weinheim.

MAYRING, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. Auflage, Weinheim.

MYHAMMER AG (2017): MyHammer startet Suche nach der Handwerkerseite 2017, <https://news.my-hammer.de/handwerkerseite-des-jahres/029653-myhammer-startet-suche-nach-der-handwerkerseite-2017.html>, 15.03.2018.

NIELSEN, M./ LÉVY-TÖDTER, M./ LUTTERMANN, K. (2017): Stellenanzeigen als Instrument des Employer Branding in Europa: Interdisziplinäre und kontrastive Perspektiven, Wiesbaden.

OBERMANN, A. (2013): Im Beruf Leben Finden. Allgemeine Bildung in Der Berufsbildung - Didaktische Leitlinien für einen integrativen Bildungsbegriff im Berufsschulreligionsunterricht, Göttingen.

OBERMEIER, T. (2014): Fachkräftemangel, in Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.),
<http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel?p=all>, 21.10.2017.

OLFERT, K. /STEINBUCH, P. A. (1999): Personalwirtschaft, 8. Aufl., Ludwigshafen.

ORGANISATION FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (2008): Wirtschaftsbericht Deutschland 2008,
<https://www.oecd.org/germany/40376916.pdf>, 01.12.2017.

ORGANISATION FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (2011): Zuordnung nationaler Bildungsprogramme zur ISCED 2011,
<https://www.oecd.org/berlin/publikationen/Zuordnung%20nationaler%20Bildungsprogramme%20zur%20ISCED%202011.pdf>, 01.12.2017.

RHEIN-ZEITUNG (2010): Imagekampagne stellt klar: Zivilisation ohne Handwerk? Unmöglich!, https://www.rhein-zeitung.de/regionale-wirtschaft_artikel,-imagekampagne-stellt-klar-zivilisation-ohne-handwerk-unmoeglich-_arid,145330.html, 01.10.2017.

RIDDER, H.-G. (2009): Personalwirtschaftslehre, 3. Auflage, Stuttgart.

ROWOLD, J. (2015): Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master, 2. Auflage, Heidelberg.

RUNST, P. (2016): Bedeutung von Migranten als Auszubildende, Fachkräfte, Meister und Selbstständige im Handwerk, Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung Nr. 12, Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (Hrsg.), <http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de/sites/default/files/ifh%20gbh-12%202016.pdf>, 30.09.2017.

RWTH AACHEN (2018): Arbeitszeitbox – Praxishilfen für Arbeitszeitgestaltung – Arbeitszeitmodelle, Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen (Hrsg.), <http://arbeitszeitbox.de/index.php/de/arbeitsmodelle-neu.html>, 06.07.2018.

SCHNEIDER, G. / GEIGER, I. K. / SCHEURING, J. (2008): Prozess- und Qualitätsmanagement. Grundlagen der Prozessgestaltung und Qualitätsverbesserung mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten, 2. Auflage, Zürich.

SCHOLZ, C. (2014): Grundzüge des Personalmanagements, 2. überarbeitete Aufl., München.

SCHULTHEIS, K. / SELL, S. (2014): Die drei Sektoren der beruflichen Bildung – Übergangssystem, Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/187852/uebergangssystem?p=all>, 09.07.2018.

SELTING, M. ET AL. (2009): Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem 2 (GAT 2), in Gesprächsforschung - Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion (Hrsg.), Ausgabe 10, <http://www.gespraechsforschung-ozs.de/heft2009/px-gat2.pdf>, 23.10.2017.

SIEMS, D. (2016): Warum sich Maler, Bäcker, Fleischer derzeit so freuen, auf WELT.de (Hrsg.), <https://www.welt.de/wirtschaft/article159292891/Warum-sich-Maler-Baecker-Fleischer-derzeit-so-freuen.html>, 28.03.2018.

SONNTAG, K./ STEGMAIER, R. (2007): Arbeitsorientiertes Lernen: zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit, Stuttgart.

SOZIALGESETZBUCH (SGB) DRITTES BUCH (III) (2018): Arbeitsförderung-(Artikel 1 des Gesetzes vom 24. März 1997, BGBl. I S. 594), Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz (Hrsg.), https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/BJNR059500997.html#BJNR059500997BJNG057100308, 08.07.2018.

SPERING, M. (2003): Praktisches Problemlösen, Universität Heidelberg Psychologisches Institut, http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/mitarb/ms/PH_Einfuehrung.pdf, 30.01.2018.

SPIEGEL ONLINE (2015): Nach den Doppeljahrgängen-Wieder weniger Abiturienten, in Spiegel online (Hrsg.), <http://www.spiegel.de/lebenundlernen/uni/weniger-schueler-machen-abitur-oder-fachabitur-die-zahl-der-studienberechtigten-ist-wieder-gesunken-a-1020388.html>, 07.03.2018.

SPITZENVERBAND BUND DER KRANKENKASSEN (2014): Leitfaden Prävention, GKV-Spitzenverband (Hrsg.), <http://www.bdem.de/pdf/Leitfaden-Praevention.pdf>, 27.06.2018.

STADTMARKETINGGESELLSCHAFT DESSAU-ROßLAU MBH (2018): Wann kommst du nach Hause?, <https://www.karriere-in-dessau.de/>, 07.07.2018.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2007): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008),
https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationenwz2008.pdf;jsessionid=2D15ECEF28939C0B157701E764749AF9.InternetLive2?__blob=publicationFile, 29.01.2018.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2015): Bevölkerung in Deutschland,
<https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=1996&v=2>,
01.03.2018.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2017 a): Anzahl der Auszubildenden in Deutschland von 1950 bis 2016. In Statista - Das Statistik-Portal,
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156916/umfrage/anzahl-der-auszubildenden-in-deutschland-seit-1950/>, 13.03.2018.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2017 b): Entwicklung der Studienanfängerquote* in Deutschland von 2000 bis 2017, in Statista - Das Statistik-Portal,
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72005/umfrage/entwicklung-der-studienanfaengerquote/>, 13.03.2018.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2017 c): Statistisches Jahrbuch 2017 – 3. Bildung,
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Bildung.pdf?__blob=publicationFile, 12.03.2018.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2017 d): Durchschnittlicher monatlicher BAföG-Förderbetrag pro Student in Deutschland von 1991 bis 2016 (in Euro), in Statista - Das Statistik-Portal,
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/220/umfrage/monatlicher-bafoeg-foerderbetrag-pro-student/>, 08.07.2018

STATISTISCHES BUNDESAMT (2018 a): Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland von 1991 bis 2017 (in Milliarden Euro), In Statista - Das Statistik-Portal,

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1251/umfrage/entwicklung-des-bruttoinlandsprodukts-seit-dem-jahr-1991/>, 13.03.2018.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2018 b). Verteilung der Bruttowertschöpfung in Deutschland nach Wirtschaftszweigen im Jahr 2017. In Statista - Das Statistik-Portal,

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/252123/umfrage/anteil-der-wirtschaftszweige-an-der-bruttowertschoepfung-in-deutschland/>, 13.03.2018.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2018 c): Pressemitteilung Nr. 087 vom 12.03.2018: Handwerk: 3,6 % mehr Umsatz im Jahr 2017 gegenüber 2016, https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/03/PD18_087_53211.html, 13.03.2018.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2018 d): Qualität der Arbeit. Dimension 4: Beschäftigungssicherheit und Sozialleistungen. Zeitarbeit, https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/QualitaetArbeit.html?cms_gtp=318944_slot%253D4, 13.03.2018.

SUCHANEK, S. (2007): Strukturierung von Handwerksnetzwerken: Organisatorische Aktionsparameter der Netzwerkkooperationen von Handwerksbetrieben, Wiesbaden.

SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (2014): Studienabbrecher ins Handwerk - Wanka plant Konzept, <http://www.sueddeutsche.de/news/bildung/bildungsstudienabbrecher-ins-handwerk---wanka-plant-konzept-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-140127-99-04479>, 05.02.2018.

SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (2018): Deutsche Wirtschaft wächst so stark wie seit sechs Jahren nicht, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/eil-deutsche-wirtschaft-waechst-so-stark-wie-seit-sechs-jahren-nicht-1.3820916>, 02.03.2018.

THOMMEN, J.-P./ ACHLEITNER A.-K./ GILBERT, D. U./ HACHMEISTER, D./ KAISER, G. (2016): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 8. Aufl., Wiesbaden.

TROST, A. (2009): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln.

ULRICH, J. G. (2008): Jugendliche im Übergangssystem – eine Bestandsaufnahme, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), https://www.bwpat.de/ht2008/ws12/ulrich_ws12-ht2008_spezial4.pdf, 09.07.2018.

VOGEL, C. (2017): Durchlässigkeit im Bildungssystem- Möglichkeiten zur Gestaltung individueller Bildungswege, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn (Hrsg.), <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/8426>, 10.07.2018.

VOLKSWIRTSCHAFTLICHES INSTITUT FÜR MITTELSTAND UND HANDWERK (2014): Mehr Frauen ins Handwerk! 1. Sitzung der begleitenden Arbeitsgruppe, http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de/sites/default/files/Vortrag%20Dr.%20Haverkamp%20u.a.%20-%20Mehr%20Frauen%20ins%20Handwerk%202014_10_13.pdf , 30.09.2017.

WASNER, A. (2017): Deutsches Handwerksinstitut. Handwerk und Migranten – da steckt Potenzial drin!, Handwerks-Magazin.de (Hrsg.), <https://www.handwerk-magazin.de/handwerk-und-migranten-da-steckt-potenzial-drin/150/4/344152>, 30.09.2017.

WEITZEL, T./ MAIER, C./ OEHLHORN, C./ WEINERT, C./ WIRTH, J./ LAUMER, S. (2018): Themenspecial 2018 – Mobile Recruiting, Studie in Auftrag gegeben von Monster Worldwide Deutschland GmbH

https://media.newjobs.com/id/hiring/419/page/Recruiting_Trends_2018/Monster_Recruiting_Trends_2018_Mobile_Recruiting.pdf, 07.07.2018.

WEUSTER, A. (2004): Personalauswahl: Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch, Wiesbaden.

WOLKING, S. (2017): Mitarbeiter finden über soziale Netzwerke Social Media Recruiting: Ist das was fürs Handwerk?, in Deutsche Handwerks Zeitung (Hrsg.), <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/social-media-recruiting-ist-das-was-fuers-handwerk/150/3099/354574>, 17.09.2017.

ZEIT ONLINE (2017 a): So viele Menschen wie nie leben in Deutschland, <http://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2017-01/einwohnerzahl-steigt-deutschland-statistisches-bundesamt-rekord-einwanderung>, 18.11.2017.

ZEIT ONLINE (2017 b): Europäische Zentralbank: Draghi belässt Leitzins bei null Prozent, <http://www.zeit.de/wirtschaft/geldanlage/2017-04/europaeische-zentralbank-leitzins-mario-draghi-null-prozent>, 07.11.2017.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2006): Fachkräftebedarf im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 3. Quartal 2006, https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/II-2006-Fachkr_fte/5-2-0_Bericht_SU_2006_II_Fachkraeftebedarf.pdf, 05.02.2018.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2011): Fachkräftesicherung im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen im 1. Quartal 2011, https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/II-2011-Fachkraefte/5-2-0-Bericht-Sonderumfrage-Fachkraeftebedarf-Druckversion_inl._Leerseite.pdf, 05.02.2018.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2014): Verteilung der Handwerksunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen 2014, https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/statistik/beschaeftigte/Verteilung-BKL-2014.pdf, 11.09.2017.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2016 a): Daten und Fakten zum Handwerk für das Jahr 2016 - Betriebszahlen - Berufliche Bildung - Beschäftigte und Umsätze, https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/statistik/kennzahlen/Kennzahlen_2016/Flyer-2016-Tabelle.pdf, 11.11.2017.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2016 b): Wirtschaftlicher Stellenwert des Handwerks 2016, <https://www.zdh.de/daten-fakten/kennzahlen-des-handwerks/>, 02.03.2018.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 a): Kurzbericht zur wirtschaftlichen Lage des Handwerks im II. Quartal 2017, https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/konjunkturberichte/2017/170801_Kurzbericht_Konjunktur_II17.pdf, 05.03.2018.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017 b): Entwicklung des Lehrlingsbestandes im Handwerk in Deutschland von 1990 bis 2016 (in 1.000), in Statista - Das Statistik-Portal, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/30524/umfrage/lehrlingsbestand-im-handwerk-in-deutschland-seit-1990/>, 04.03.2018.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2017c): Aufschwung auf immer breiterem Fundament. Beschäftigungsaufbau mit mehr Dynamik. Konjunkturbericht 2/2017, https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/presse/Pressemeldungen/2017/Konjunkturbericht_2_2017.pdf , 05.03.2017.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2018 a): Gewerbegruppen und -zweige laut Konjunkturberichterstattung, <http://www.zdh-statistik.de/application/index.php?mID=3&cID=654>, 06.01.2018.

ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS E.V. (2018 b): Aufbau der Handwerksorganisation, <https://www.zdh.de/organisationen-des-handwerks/aufbau-der-handwerksorganisation/>, 06.01.2018.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, die vorliegende Arbeit selbst und eigenständig verfasst zu haben. Ich habe nur die von mir angegebenen Hilfsmittel und Quellen verwendet. Insbesondere versichere ich, dass ich alle wörtlichen und sinngemäßen Übernahmen aus anderen Werken als solche kenntlich gemacht habe und diese Arbeit in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung vorgelegt habe.

Lisa Schneider

Dessau, den 12.07.2018