



NEW WORK & DIVERSITY  
ARBEIT IM HANDWERK 2050  
EINWANDERUNG & INTEGRATION  
NACHHALTIGE MITARBEITERFÜHRUNG  
IMPULSE & FORSCHUNGSSPLITTER

FACHKRÄFTE  
SICHERUNG UND  
QUALIFIZIERUNGS-  
BEDARFE





Liebe Leserinnen und Leser,

mit dem zu Beginn des Jahres 2022 gestarteten Projekt »Innovationsdialog Handwerk in NRW« analysiert der Westdeutsche Handwerkskammertag (WHKT) die vier Themenbereiche Fachkräftesicherung, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Innovationsverhalten in nordrhein-westfälischen Handwerksbetrieben und zeigt die Herausforderungen und Chancen der Transformationsprozesse auf. Der Ursprung dieses Innovationsdialogs liegt in der Umsetzung der Empfehlung der Enquetekommission »Zukunft von Handwerk und Mittelstand in Nordrhein-Westfalen«. Dabei identifiziert das Projekt unter Einbindung von Handwerksorganisationen, Forschungseinrichtungen und ausgewählten Betrieben Zukunftsaufgaben für das Handwerk. Denn klar ist: Der Wandel von Umwelt, Gesellschaft und Arbeitswelt ist unaufhaltsam. Er stellt viele Bereiche des Handwerks heute schon vor große Herausforderungen und wird auch in den kommenden Jahren nicht an Bedeutung verlieren. Es bedarf also neuer Wege des Denkens und Handelns, um konkrete Maßnahmen zu realisieren und die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Bestehende innovative Modelle und Betriebe dienen hierbei als Referenzpunkte.

Der WHKT stellt die Ergebnisse und Erkenntnisse seines praxisorientierten Projekts in vier verschiedenen Publikationen dar, die jeweils einen der oben genannten Themenschwerpunkte behandeln.

Das vorliegende Magazin greift das Thema Fachkräftesicherung auf. Es analysiert die Ausgangslage, umfasst das Portrait von drei Best-Practice Betrieben und ein Interview zu »New Work & Diversity«. Darüber hinaus werden Erkenntnisse aus verschiedenen Projekten, Studien und projekteigenen Maßnahmen vorgestellt sowie Impulse aus der betrieblichen Praxis und den durchgeführten Workshops gegeben.

Das Thema Fachkräftesicherung wird vom nordrhein-westfälischen Handwerk sowie von Seiten der Partner aus Wissenschaft, Politik und anderen Wirtschaftszweigen als wichtigstes Zukunftsthema für das Handwerk identifiziert. Das ist keine große Überraschung, denn das Handwerk wirtschaftet im Vergleich zu vielen anderen Branchen sehr personalintensiv und richtet damit alles auf qualifizierte Beschäftigte aus. Die Fachkräftesicherung ist nicht nur ein besonders bedeutsames Thema für das Handwerk, sondern auch für Gesellschaft und Politik, da die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformationsprozesse im Bereich von Energie- und Klimapolitik, Digitalisierung und Mobilität letztlich nur mithilfe des Handwerks flächendeckend umgesetzt werden können.

Dr. iur. Florian Hartmann  
Hauptgeschäftsführer



INTERVIEW	
<b>NEW WORK: CHANCEN FÜR DAS HANDWERK</b>	<b>4</b>
EIN BLICK AUF DAS HANDWERK IM JAHR 2050	
<b>ARBEIT IM HANDWERK 2050</b>	<b>6</b>
BEST PRACTICE	
<b>NACHHALTIG GEFÜHRT – FÜR DIE PRODUKTE UND DIE BESCHÄFTIGTEN   WOHNBEHAGEN GMBH &amp; CO. KG, VELEN</b>	<b>8</b>
IMPULSE AUS DER PRAXIS UND DEN WORKSHOPS	10
ZUR DISKUSSION	
<b>AUF DER SUCHE NACH GEEIGNETEN STRATEGIEN</b>	<b>13</b>
BEST PRACTICE	
<b>»... DENN ES GEHT UM DEN MENSCHEN.«   ELEKTRO OHLIGSCHLÄGER, WÜRSELEN</b>	<b>16</b>
FORSCHUNGSSPLITTER	
<b>NACHGEFORSCHT</b>	<b>18</b>
BEST PRACTICE	
<b>DORT ARBEITEN, WO MAN GEBRAUCHT WIRD   ELCOTECH GMBH, LÜNEN</b>	<b>20</b>
TIPPS	
<b>NACHWUCHSGEWINNUNG IM NETZ – FÜNF SCHRITTE ZUR ERFOLGREICHEN DIGITALEN ANWERBUNG</b>	<b>22</b>
WISSENSWERTES	
<b>DATEN UND FAKTEN – QUALIFIZIERUNGSBEDARFE UND FACHKRÄFTESICHERUNG IM HANDWERK</b>	<b>23</b>
IMPRESSUM	24

EIN GESPRÄCH MIT KATRIN TERWIEL, HR EXECUTIVE ALS VICE PRESIDENT DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION BEI DER DEUTSCHEN TELEKOM SOWIE SELBSTSTÄNDIGE BERATERIN UND COACHIN

# NEWWORK: CHANCEN FÜR DAS HANDWERK

WARUM ARBEIT NEU GEDACHT WERDEN MUSS

**New Work steht für neue Arbeitskonzepte und ein Umfeld, das Transparenz, Kooperation und Kreativität fördert. Dabei gelten große Betriebe und Start-ups als Vorreiter. Doch New Work ist auch für das Handwerk interessant, denn es beschreibt, was Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeitende künftig von einem Unternehmen erwarten.**

## **Frau Terwiel, mit welchen Themen beschäftigen Sie sich in Ihrer Arbeit?**

In meiner Arbeit geht es vor allem darum, dass Menschen im Unternehmen sich wohl und sicher fühlen, unabhängig von ihrem Hintergrund. Dabei liegt ein besonderes Augenmerk auf der Demografie. Wichtig ist die Analyse von systemischen Hürden in Prozessen und Produkten sowie ein Abbau dieser Hürden, sodass alle ihr volles Potenzial entfalten können. Es geht darum, individuelle Lebenswirklichkeiten wahrzunehmen und dafür passende Arbeitsbedingungen zu ermöglichen, denn Arbeitgeber bewerben sich mittlerweile bei Arbeitnehmenden. Das war früher einmal umgekehrt.

Wir schauen also, was der einzelne Mensch braucht, um glücklich und produktiv sein zu können – zum Beispiel bei Teilzeitmitarbeitenden in Führungsrollen. In großen Konzernen werden diese Themen mittlerweile von den Vorständen und Geschäftsführungen stark unterstützt, weil die meisten erkannt haben, wie wichtig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und ein gesundes Arbeitsklima sind.

## **Wie ließen sich die Ideen des New Work denn in kleinen Betrieben umsetzen?**

Nehmen wir zum Beispiel das betriebliche Gesundheitsmanagement und die Frage, welche Fallstricke dafür sorgen könnten, dass Arbeitnehmende physisch oder psy-

chisch gefährdet sind. Das Physische betrifft vor allem die Arbeitssicherheit, für die in der Regel gesorgt ist. Bei der Psyche hingegen wird oft gesagt, das seien Probleme, die der oder die Einzelne in den Griff kriegen müsse. Dabei sind hier Fragen zu Arbeitsbedingungen oder zu Führung, Arbeitszeiten, Schichtmodellen oder Teamkultur durchaus von Belang.

Vorstellbar wäre beispielsweise zu schauen, welche Situationen als belastend empfunden werden und was getan werden kann, um dies zu verbessern. Das vermittelt den Mitarbeitenden das Gefühl, Teil des Ganzen zu sein. Auf eine solch partizipative Art lassen sich auch andere Themen gut abdecken. So könnten regelmäßige Feedbackschleifen etabliert werden – als »Temperaturmessung« in Sachen Betriebsklima. Wir müssen mehr hinhören, wie es Menschen wirklich geht und verstehen, was sie glücklicher und zufriedener macht.

## **Was könnte das Handwerk tun, um junge Menschen besser zu erreichen?**

Zunächst einmal sollten wir fragen, was eigentlich junge Menschen antreibt, die für eine Ausbildung im Handwerk interessant sein könnten. Darauf aufbauend kann man überlegen, was der eigene Betrieb tun kann, um für diese Zielgruppe attraktiv zu sein. Hinsichtlich der New Work-Faktoren halte ich Diversity für ein ganz wichtiges Thema, nicht nur was Menschen mit Migrations-

hintergrund betrifft. Das Handwerk sollte diese Karte aktiv spielen.

#### Wieviel New Work steckt bereits im Handwerk?

Bei New Work geht es letztlich um eine neue Arbeitskultur. Individualität und Flexibilität spielt in vielen Handwerksbetrieben eine wichtige Rolle. Die Herausforderung ist, Themen wie Zufriedenheit und Engagement der Mitarbeitenden, Führungskultur, Gesundheitsvorsorge oder Kommunikation weiterzuentwickeln. Das ist in kleineren Betrieben manchmal leichter als in Konzernen. Wichtig ist, die Zeichen der Zeit zu erkennen und sich und seinen Betrieb für solche Ideen zu öffnen.

Ich schlage vor, einfach einmal damit zu beginnen, zum Beispiel durch das Einrichten von Orten für Rückzug und Begegnung oder anderen niedrigschwelligen Aktionen. Das kann heißen, dass man sich alle zwei Wochen drei Fragen vornimmt und neue Ideen auf den Weg bringt. Wenn es gelingt, mehr Mitsprache zu etablieren, kommen die Ideen von ganz alleine.

#### Was braucht es dazu seitens der Inhaberinnen und Inhaber kleiner Betriebe?

Das Einzige, was ich als gute Führungskraft machen kann, ist, die richtigen Fragen zu stellen. Ich muss also das Fragen erlernen, um herauszufinden, wann es den Mitarbeitenden gut geht und was dazu beiträgt, dass dies so ist. Es geht um clevere Fragen und das Zuhören anstelle direkter Tipps und Lösungen. Dazu werfe ich den Ball erstmal in die andere Richtung und schaue, was passiert. Das ist aus meiner Sicht New Work.

#### Wie kann ich denn New Work erlebbar machen? Oder auch messen?

Auch wenn wir Kultur und Betriebsklima nur schwer messen können, können wir doch die Konsequenzen daraus betrachten: Die Kündigungsquote, den Krankenstand oder die Frage, wie viele gute Bewerbungen ich bekomme. New Work kann nicht nur das Klima im Betrieb beeinflussen, es kann diesen auch nach außen sehr viel attraktiver machen.

#### Wenn wir all das beherzigen – wie könnte die Zukunft aussehen?

In unserer heutigen Arbeitswelt wird die klassische Büroarbeit immer abstrakter. Zugleich gibt es eine Sehnsucht, sich wieder mehr mit sich selbst, der Natur oder klaren Werkstoffen zu verbinden. Wir merken das ja in vielen Bereichen. Das könnte auch für das Handwerk eine Chance sein und ließe sich gut mit Zukunftsthemen wie Nachhaltigkeit oder technologischen Innovationen kombinieren. Wer da mit einem klaren Konzept unterwegs ist, steigert zugleich seine Attraktivität als Arbeitgeber.

KATRIN TERWIEL IST DIPLOMIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIN UND PSYCHOTHERAPEUTIN. DIE MISSION DER 36-JÄHRIGEN KÖLNERIN IST ES, EINEN BEITRAG ZU MEHR GESUNDHEIT, DIVERSITÄT UND VITALITÄT FÜR UNTERNEHMEN, TEAMS UND EINZELPERSONEN ZU LEISTEN.

DIE LANGFASSUNG DES INTERVIEWS IST ZU FINDEN UNTER [WWW.INNOVATIONSDIALOG-HANDWERK.NRW/HASHTAG4](http://WWW.INNOVATIONSDIALOG-HANDWERK.NRW/HASHTAG4)



Auf der einen Seite volle Auftragsbücher, Wertschätzung vor allem im Ausland und ein weltweit anerkanntes Bildungssystem, auf der anderen Fachkräftemangel und Arbeitsbedingungen, die vergleichsweise unbeliebt sind. Das Handwerk ist eine wichtige Säule der deutschen Wirtschaft und ein entscheidender Player bei der Energiewende. Doch was kommt nach der Energiewende, wie wird sich die Arbeit im Handwerk weiterentwickeln und verändern? Welche Auswirkungen haben digitale Transformation, Automatisierung und weitere Zukunftstrends? Wie werden sich Berufsbilder ändern oder neue entstehen? Wie die Situation im Jahr 2050 aussehen könnte, wollen wir im Folgenden anhand aktueller Forschungsergebnisse betrachten.

## ARBEIT IM HANDWERK

# ZWEITAUSEND+50

### WARUM VIELES MÖGLICH IST - UND SICH MANCHES ÄNDERT

Sicher ist, dass die Arbeit im Handwerk sich in den nächsten 30 Jahren stark verändern wird. Eine wichtige Rolle spielt dabei der technologische Fortschritt, der zu einer effizienteren und präziseren Arbeitsweise führen wird. Auch gesellschaftliche Entwicklungen wie die zunehmende Individualisierung oder der Wunsch nach flexibleren Arbeitsbedingungen werden Auswirkungen auf das Handwerk haben. Der demografische Wandel bringt Herausforderungen bei der Nachwuchsgewinnung, er wird zudem neue Berufsbilder und Qualifikationen erfordern. Zu guter Letzt werden Nachhaltigkeit und Umweltschutz immer mehr an Bedeutung gewinnen. Darüber hinaus wird das Handwerk verstärkt auf digitale Werkzeuge und Prozesse setzen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das verdeutlicht, dass sich insgesamt sowohl Chancen als auch Herausforderungen bieten, die bewältigt werden müssen, damit das Handwerk auch in Zukunft erfolgreich sein kann.

#### **Berufsbilder im Handwerk: Technologische Neuerungen als Chance**

Auch in Zukunft wird die Nachfrage nach Fachkräften aus dem Handwerk groß sein. Dabei werden sich allerdings die Berufsbilder verändern und es wird vermehrt zu einer Spezialisierung und Diversifikation der Berufe kommen. Digitale Kompetenzen werden wichtiger, Arbeitsprozesse werden sich ändern. Maschinelle Unterstützung und künstliche Intelligenz werden bewirken, dass Teilaufgaben automatisiert werden, wodurch Effizienz und Präzision bei der Arbeit wachsen. Letztendlich wird das auch dazu führen, dass Tätigkeiten ganz verschwinden. Der Mensch wird in dieser Entwicklung jedoch nicht verzichtbar – gerade im Handwerk sind individuelle Problemlösungskompetenz, Kreativität und Flexibilität wichtig –

Fähigkeiten, die nur sehr begrenzt maschinell ersetzt werden können. Das verdeutlicht, dass in den technologischen Neuerungen vielmehr Chancen stecken. So werden beispielsweise im Bereich des 3D-Drucks, der Virtual Reality Designs oder in der Biotechnologie und Robotik neue Berufsbilder entstehen. Zudem können digitale Tools dabei helfen, Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und maßgeschneiderte Produkte anzubieten. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, müssen Handwerksbetriebe ihre Mitarbeitenden gezielt weiterbilden und für neue Technologien sensibilisieren. Die Grundlagen dazu sollten bereits in der Ausbildung geschaffen werden.

#### **Nachhaltigkeit: Ressourcenschonung und Energieeffizienz**

Die Nachhaltigkeit wird in den nächsten 30 Jahren eine immer wichtigere Rolle spielen, gerade im Handwerk. Das liegt auch daran, dass die Branche traditionell sehr ressourcenschonend und nachhaltig ist, da handwerklich hergestellte Produkte oft individuell gefertigt werden und eine lange Lebensdauer haben. Dennoch gibt es viel Potenzial, um den ökologischen Fußabdruck im Handwerk künftig weiter zu reduzieren.

In der Zukunft werden Handwerksbetriebe verstärkt darauf achten müssen, dass die von ihnen verwendeten Materialien nachhaltig und umweltfreundlich sind – Stichwort Taxonomie. Hierbei geht es nicht nur um die Herkunft der Materialien, sondern auch um die gesamte Wertschöpfungskette einschließlich der Transportwege und der Entsorgung von Abfällen. Eine nachhaltige Materialwahl kann beispielsweise die Verwendung von Recyclingmaterialien oder Rohstoffen aus nachhaltigen und regionalen Quellen wie zertifizierten Holz- oder Papierprodukten umfassen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Nachhaltigkeit im Handwerk ist die Energieeffizienz. Durch den Einsatz energieeffizienter Technologien und Prozesse können die Betriebe ihren Energieverbrauch und somit auch ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen kontinuierlich reduzieren.

Auch die Themen Wiederverwendung und Reparatur werden an Bedeutung gewinnen – sie stellen eine Kernaufgabe vieler klassischer Handwerksbetriebe dar. Mit Blick auf die wachsende Ressourcenknappheit wird es künftig immer wichtiger, langlebige Produkte herzustellen und diese zu reparieren, anstatt sie wegzuworfen oder zu recyceln.

### **Interdisziplinäre Zusammenarbeit: Kommunikation als Schlüssel**

In den nächsten 30 Jahren wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen dem Handwerk und anderen Branchen – beispielsweise der IT, Elektronik oder Biotechnologie – weiter zunehmen. Sie bietet sowohl für Handwerksbetriebe als auch für andere Branchen eine Vielzahl von Vorteilen.

Zum einen können durch die Kombination von handwerklichem Know-how und Zukunfts-Technologien noch besser und effizienter individuelle Produkte hergestellt werden, die den Kundenbedürfnissen entsprechen. Zum anderen ermöglicht es die Zusammenarbeit auch, neue Märkte zu erschließen und durch die Entwicklung von Produkten, die das Know-how verschiedener Branchen kombinieren, neue Kundengruppen anzusprechen. Ein Beispiel sind schon heute Smart Home-Systeme, die von Handwerksbetrieben in Kooperation mit IT-Unternehmen entwickelt werden und den Kunden intelligente und vernetzte Wohnlösungen bieten.

Ohne eine intensive Kommunikation zwischen den Branchen und Disziplinen wird eine solche Zusammenarbeit jedoch nicht möglich sein. Dabei spielen sowohl persönliche Kontakte als auch digitale Kommunikationsmittel eine wichtige Rolle. Um erfolgreich zu sein, müssen Handwerksbetriebe bereit sein, sich auf stark veränderte Technologien und Arbeitsweisen einzulassen, auch wenn sie damit »Neuland« betreten.

### **Biotechnologie: Neue Produkte, bessere Prozesse**

Die Biotechnologie birgt enorme Chancen für die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen durch das Handwerk. Inhaltlich befasst sie sich mit der Verwendung lebender Organismen zur Herstellung von Produkten oder zur Optimierung von Prozessen. Das schafft auch im Handwerk Möglichkeiten, zum Beispiel, wenn es

darum geht, neue Materialien zu entwickeln oder Abläufe zu verbessern.

Exemplarisch sei hier die Herstellung von biobasierten Kunststoffen genannt. Sie nutzt biotechnologische Verfahren zur Produktion von Monomeren oder Polymer-substanzen, die als Ausgangsstoffe für zahlreiche Kunststoffe dienen. Handwerksbetriebe können diese Stoffe nutzen, um Kunststoffteile oder -komponenten herzustellen. Das trägt zugleich dazu bei, Abfälle und Emissionen zu reduzieren und Ressourcen zu schonen.

Auch der Einsatz von Biokatalysatoren zur Optimierung von Produktionsprozessen ist ein gutes Beispiel für die Zusammenarbeit von Handwerk und Biotechnologie. Dahinter verbergen sich Enzyme oder Mikroorganismen, die chemische Reaktionen katalysieren können. Ein Ansatz, den Handwerksbetriebe sowohl für optimierte Produktionsprozesse als auch für die Entwicklung neuer Produkte adaptieren können.

### **Automatisierung und Robotik: Effizienter zum Ziel**

Automatisierung und Robotik sind Trends, die auch das Handwerk nachhaltig beeinflussen werden. So ermöglicht es der Einsatz automatisierter und robotergestützter Systeme, Arbeitsprozesse effizienter und kosteneffektiver zu gestalten. Dies erfolgt, indem repetitive oder gefährliche Arbeitsschritte automatisiert oder einzelne Leistungen mit weniger Fachkräften erbracht werden können.

Als Beispiel sei an dieser Stelle die Unterstützung durch Roboter bei der Schweißnahtvorbereitung in der Metallverarbeitung genannt. Sie sorgt dafür, dass die Arbeitsbelastung für die Mitarbeitenden sinkt, während Präzision und Geschwindigkeit der Bearbeitung steigen. Auch in der Baubranche werden vermehrt robotergestützte Systeme eingesetzt. So erstellen Bauroboter mithilfe von 3D-Druck- oder CNC-Technologie mittlerweile komplexe Bauwerke.

Ein dritter Bereich, in dem Automatisierung und Robotik Einzug halten, ist die Wartung von Maschinen und Anlagen. Hier tragen Sensorik und Automatisierung dazu bei, dass Wartungsarbeiten optimiert werden können. Möglich wird dies durch Predictive Maintenance-Systeme, die anhand von Datenanalysen und Algorithmen Vorhersagen darüber treffen, wann Wartungsarbeiten erforderlich sind, um einen Ausfall zu vermeiden. So werden Kosten und Ausfallzeiten minimiert.

QUELLEN: DELPHI-STUDIE BERTELSMANN ARBEIT 2050, DIE DIGITALE ARBEITSGESELLSCHAFT 2040, AKAD-MATERIALIEN, BIBB – HANDWERK 4.0

# NACHHALTIG GEFÜHRT – FÜR DIE PRODUKTE UND DIE BESCHÄFTIGTEN

René Willnat will mit ökologisch gebauten Holzhäusern Lebensqualität schaffen. Zugleich ist es ihm jedoch auch wichtig, den Mitarbeitenden seiner wohnbehagen GmbH & Co. KG optimale Arbeitsbedingungen zu bieten, damit sie eigenverantwortlich arbeiten können. Nicht zuletzt diese Form der nachhaltigen Mitarbeiterführung trägt erheblich zum Erfolg des Betriebs bei.

SCHAFFT RÄUME  
FÜR LEBENSQUALITÄT |  
WOHNBEHAGEN  
GMBH & CO. KG



RENÉ WILLNAT,  
GESCHÄFTSFÜHRER  
WOHNBEHAGEN GMBH &  
CO. KG, VELEN

Es duftet nach Holz, wenn man die Büroräume der wohnbehagen GmbH & Co. KG im münsterländischen Velen betritt. Ein heimeliger, angenehmer Geruch, der so gar nicht zusammenpassen will mit moderner Arbeitswelt und nüchtern gebauten Büros. Mit einem freundlichen Lächeln begrüßt uns René Willnat, Gründer und Geschäftsführer des Unternehmens.

## Ein Holzhaus zum Wohlfühlen

Ökologisches Bauen liegt im Trend. Vor mehr als 15 Jahren machte René Willnat seine Leidenschaft, Häuser vollständig aus Holz zu bauen, zum Beruf und gründete die wohnbehagen GmbH & Co. KG. Der Name ist Programm: Menschen sollen sich dort, wo sie die meiste Zeit verbringen, wohlfühlen. Dabei sei die Auswahl der Materialien entscheidend, so Willnat: »Naturmaterialien wie Holz und Lehm haben positive Raumklimaeigenschaften und wirken wie ein Klimapuffer. Sie regulieren ide-

al den Austausch von Wärme und Feuchtigkeit in den Räumen. Dadurch wird eine optimale relative Luftfeuchtigkeit zwischen 40 und 60 Prozent erreicht. Der ideale Wert, um das körperliche Wohlbefinden und die Gesundheit zu fördern. Ökologische Baustoffe und die hochwertige thermische Gebäudehülle schaffen warme Oberflächentemperaturen, sodass es nur noch einer geringen Nachheizung bedarf und im Sommer die Hitze draußen bleibt.«

Mit Blick auf teurer werdende Baumaterialien, den Fachkräftemangel und die hohe Nachfrage entschied sich das Unternehmen, vor einigen Jahren ein Holzfertigehaus zu entwerfen – das arboraHAUS. Dank eines modularen Prinzips ist das Haus hochwertig, schnell und dennoch individuell herstellbar. Willnat: »Früher haben wir immer nur ein Haus für jeden Kunden gebaut, mit dem arboraHAUS konnten wir Synergien bündeln und sparen bis zu 15 Prozent Material ein. Übrigens: Wir befinden uns gerade im Prototypen!« Hier können Interessierte se-

hen, riechen und wahrnehmen, wie es sich anfühlen könnte, in einem arboraHAUS zu leben. Dazu werden die im Raum verwendeten Materialien an jeder Tür erläutert. Das Haus ist energieautark, Strom und Wärme werden mit Solarenergie erzeugt. »Wir haben hier null Heizkosten. Sollte die Solarthermie nicht ausreichen, heizen wir mit dem Verschnitt aus der Produktion nebenan«, betont Willnat. Auch die Halle selbst sei energieeffizient und könne durch die Betonkernaktivierung als träge Speichermasse noch eine Woche lang Wärme aus dem Boden abgeben, auch wenn die Sonne nicht scheine. Willnat ist es wichtig, dass seine Kundinnen und Kunden von der Planung über die nachhaltige Produktion bis zum Einzug eine vollständige Beratung und Betreuung erhalten.

### Neue Strukturen = mehr Effizienz

Das Team, das dieses Rundum-Sorglos-Paket gewährleistet, bestand anfangs aus fünf Leuten, später kamen weitere Beschäftigte hinzu, sodass heute 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb arbeiten. Von Beginn an war das Arbeitsvolumen hoch, was dafür sorgte, dass andere Dinge in den Hintergrund rückten. Er selbst habe seine Kinder kaum noch gesehen, da er frühmorgens ins Büro gefahren und spätabends erst heimgekommen sei, erzählt Willnat. Das habe ihn nachdenklich gemacht, nicht nur bezüglich der eigenen Situation, sondern auch hinsichtlich des Gesamtklimas im Betrieb.

Willnat selbst nahm sich eine einjährige Auszeit und reiste mit seinen Kindern durch Europa. Damit der Betrieb auch ohne ihn weiterläuft, wurde das Ganze gemeinsam mit dem Team bestens vorbereitet. Die Umsetzung gelang. Wurde Willnat anfangs noch wöchentlich angerufen, so entstand mit der Zeit eine Dynamik, die die Mitarbeitenden immer stärker in die Verantwortung nahm und wesentlich zur räumlichen Neuorientierung im Jahr 2020 beitrug. Dabei wurden die zuvor räumlich separaten Bereiche Zimmerei und Büro zusammengeführt. Zwei Monate vor Beginn der COVID-19-Pandemie nahm Willnat einen Kredit für ein neues Firmengelände auf, trotz der ungewissen Lage wurde der neue Sitz pünktlich bezogen. Mit dem damit verbundenen Umzug konnten auch neue, nachhaltige Organisationsstrukturen aufgebaut und etabliert werden.

»Streng genommen haben wir den Server vollständig gelöscht, um uns von alten Prozessen zu verabschieden und effizienter zu werden«, erklärt Willnat, der ergänzt: »Alle Beschäftigten wurden in die Neu-Entwicklung der Prozesse einbezogen und entsprechend geschult. Ergebnis ist, dass sich heute für jeden Auftrag, beginnend mit dem ersten Telefonat, ein eigenes Team formiert. Das führt dazu, dass die Arbeit auf mehrere Schultern verteilt wird und die Beschäftigten sich mit ihrem Projekt

identifizieren.« Die Vorteile liegen auf der Hand: Arbeitsschritte werden schneller fertiggestellt, die Arbeit macht den Menschen Spaß und ist sinnstiftend. Auch wenn einmal etwas schief geht, wird niemandem die Schuld gegeben, sondern selbst Verantwortung übernommen. Das sorgt auch bei den Kunden für zusätzliche Transparenz.

### Eigenverantwortung als Philosophie

Willnat ging es vor allem darum, die Stärken der Mitarbeitenden zu stärken, insbesondere durch mehr Eigenverantwortung. Die Beschäftigten entscheiden selbst, welche Aufgaben und Projekte sie übernehmen. So gelang es, viele Fachkräfte im Unternehmen zu halten. »Ich bin der Ansicht, 08/15 oder Dienst nach Vorschrift kann jeder. Deshalb lassen wir unkonventionelle Maßnahmen zu, um gute Leute an uns zu binden«, unterstreicht der Firmeninhaber. Exemplarisch für die vielen Freiräume, die die Beschäftigten bei wohnbehagen genießen, stehe das Tiny House zwischen Zimmerei und Bürogebäude, ein früher Prototyp ohne Telefon- oder Internetanschluss. Wer möchte, kann alleine oder im Team in das Haus gehen, wenn einmal ein Problem auftritt. Dort bleiben die Mitarbeitenden so lange ungestört, bis eine Lösung gefunden wird.

Dieses hohe Maß an Eigenverantwortung ist Philosophie des Unternehmens. René Willnat bringt es wie folgt auf den Punkt: »Die Vision unserer Häuser ist gleichzeitig unsere Vision bei der Arbeit. Es geht um Lebensqualität. Niemand sollte sich dazu zwingen müssen, morgens zur Arbeit zu kommen. Dafür versuchen wir, die besten Bedingungen zu schaffen, zum Beispiel durch Flexibilität bei der Entscheidung, wann und von wo die Mitarbeitenden arbeiten. Das gilt zumindest im Büro, denn flexible Arbeitszeiten sind in der Zimmerei nicht immer möglich. Hier erhalten die Beschäftigten jedoch Puffertage und sind nur noch von Montag bis Donnerstag auf Montage.« Zudem sind Brückentage immer frei, es sei denn, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchten arbeiten. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist Willnat sehr wichtig. Sein Ziel ist es, mit seinem Betrieb das beste Team in der Region zu werden. Deshalb entscheiden die Beschäftigten darüber, ob Bewerberinnen und Bewerber eingestellt werden. Für René Willnat ein erster Schritt in die Zukunft: »Ich will nicht mehr selbstständig sein, sondern Unternehmer. Und dieses Unternehmen soll laufen, egal ob ich da bin oder nicht. In Zukunft möchte ich nicht mehr im, sondern am Unternehmen arbeiten.« Die Voraussetzungen dafür sind gut: Für das Jahr 2023 ist wohnbehagen bereits komplett ausgelastet.

# IMPULSE

## ... AUS DER PRAXIS UND DEN WORKSHOPS

Im Rahmen des Innovationsdialogs Handwerk in NRW wurden in verschiedenen Austausch- und Dialogformaten viele Gespräche mit Handwerksbetrieben geführt und Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern der Handwerksorganisationen sowie aus Wirtschaftsverbänden, Forschungsinstitutionen und der NRW-Landespolitik durchgeführt. Dabei ging es auch um neue Wege der Fachkräftegewinnung und Mitarbeiterbindung. Anbei finden Sie einige Impulse aus diesem intensiven Dialog.

### IMPULSE AUS DER PRAXIS:

Das Handwerk wird in der öffentlichen Wahrnehmung zu wenig oder falsch gesehen, weshalb bei vielen jungen Menschen die Überlegung, ins Handwerk zu gehen, keine Rolle spielt. Warum heißt es im Radio bei Staunachrichten immer »Sie kommen zu spät ins Büro« und nicht »in die Werkstatt oder auf die Baustelle«?

Josef Fuhrmann, Tischlermeister

Bei jungen Mädchen gibt es oftmals keinen Weg, der eine Karriere im Handwerk ebnet, da über eine handwerkliche Tätigkeit schon im familiären Umfeld nicht nachgedacht wird. Dabei ist hier das Potenzial genauso groß wie bei Jungs. Die handwerkliche Begeisterung kann genauso geweckt werden. Das Vorurteil, dass Mädchen nicht so stark sind wie Jungs und damit für das Handwerk nicht in Frage kommen, ist aus meiner Erfahrung sowieso Quatsch. Die Betriebe sind kommunikativ in der Pflicht, durch einen guten Ruf, eine gute Darstellung, ein respektvolles Arbeitsumfeld und einen Umgang auf Augenhöhe dafür zu sorgen, dass mehr Frauen den Weg ins Handwerk finden.

Josef Fuhrmann, Tischlermeister

Der Fokus sollte nicht auf Employability, sondern auf Beruflichkeit liegen. Das heißt, dass Menschen sich in ihrer Arbeit entfalten und die hierfür nötigen Weiterqualifizierungen absolvieren können. Dies gilt insbesondere für nicht vollständig ausgebildete Helfertätigkeiten. Gerade diesen Menschen muss es ermöglicht werden, sich weiterzubilden.

Timothy C. Vincent, Steinmetz

Best-Practice-Betriebe, die es anders als die anderen machen, bieten die Chance, die Attraktivität des Handwerks enorm zu steigern. Innovative Betriebe könnten in Schulen gehen, um ihre Andersartigkeit vorzustellen. Gepaart mit kreativen Imageaktivitäten bieten sich hier große Chancen, junge Menschen für das Handwerk zu begeistern.

Timothy C. Vincent, Steinmetz

Nachhaltigkeit muss stärker in der Ausbildung verankert werden. So sollten Ausbildungsordnungen für Lebensmittelhandwerke nicht die Nutzung tierischer Produkte vorschreiben, damit auch mit veganen Produkten gearbeitet werden kann.

Florentine Gronski, Konditormeisterin

Für eine Einwanderung nach Deutschland aus Drittstaaten müssen bestimmte Deutschkenntnisse nachgewiesen werden. Um das erforderliche Sprachniveau zu erreichen, müssen die Fachkräfte Deutsch lernen und auch Dinge benennen können, die keinen unmittelbaren Bezug zu ihrem Beruf haben. Warum werden nicht die relevanten berufsbezogenen Sprachkenntnisse überprüft?

Peter Schütte, Elektrotechniker

Aktuell ist die Beschäftigungserlaubnis im Aufenthaltstitel zum Teil an einen Betrieb gebunden. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können ihren Arbeitgeber nicht einfach wechseln, ohne Gefahr zu laufen, abgeschoben zu werden. Das schafft ein gefährliches Machtverhältnis und ist nicht mehr zeitgemäß.

Peter Schütte, Elektrotechniker

Es ist immer ärgerlich, wenn Gesellinnen und Gesellen kurz nach ihrem Ausbildungsabschluss von an-

deren Unternehmen und Branchen, die selbst nicht ausbilden, abgeworben werden und nicht im Ausbildungsbetrieb bleiben. Im Fußball gibt es Ablösesummen für die Vereine, die über mehrere Jahre Zeit und Geld in die Ausbildung investiert haben. Für das Handwerk, insbesondere für die Zahntechnik, deren Fachkräfte aufgrund ihrer Qualifizierung und Arbeitsweise stark umworben sind, wünsche ich mir das auch.

Volker Hamm, Zahntechnikermeister

In Zukunft brauchen wir in hochdigitalisierten Gewerken vor allem IT-affine Fachkräfte. In den Berufsschulen treffen diese oftmals auf Equipment, das nicht mehr dem neuesten Stand der Technik, mit dem die Auszubildenden im Idealfall schon im Betrieb arbeiten, entspricht. Unser Bildungssystem braucht deshalb eine verbesserte Reaktionsgeschwindigkeit auf technologische Entwicklungen, auch im Hinblick auf die Weiterbildungen des Lehrpersonals.

Volker Hamm, Zahntechnikermeister

## IMPULSE AUS DEN WORKSHOPS:

Der Handwerksberuf muss schon im Kindergarten erlebbar werden. Dabei gilt es, möglichst früh den **Spaß am Handwerk** zu vermitteln, etwa durch konkrete Werbemaßnahmen wie die Bedienung eines Baggers beim Tag der offenen Tür.

In den allgemeinbildenden Schulen könnten durch Projektunterricht und andere Unterrichtseinheiten wie Nähen, Werken oder ein Reparaturcafé die handwerklichen Fähigkeiten gefördert und das **Interesse an handwerklichen Berufen** gesteigert werden.

Den besten **Zugang zum Handwerk bieten Betriebspraktika**. Hier ist die Politik gefordert, um bestimmte Anreize zu schaffen, sowohl für Betriebe als auch für Jugendliche, die besonders viele (freiwillige) Praktika absolvieren.

Indem Erfolgsgeschichten aus dem Handwerk aktiv kommuniziert werden, können junge Menschen an diesen Erzählungen teilhaben und eine **Begeisterung für das Handwerk** entwickeln.

Oftmals fokussiert sich die Fachkräftesuche im Handwerk auf diejenigen, die an ihrem Studium zweifeln bzw. dieses abgebrochen haben. Empfehlenswert wäre, **offener für neue Zielgruppen wie Akademikerinnen und Akademiker** zu sein. Warum gibt es keine konkreten Werbemaßnahmen an Hochschulen oder eine konkrete Ansprache für Absolvierende?

Ein wichtiger Aspekt ist es, jungen Menschen von Anfang an die vielfältigen **Karrieremöglichkeiten im Handwerk** aufzuzeigen. Dabei sollte die Berufsberatung vor allem Aufstiegschancen betonen sowie Aus- und Fortbildung immer zusammendenken. Insgesamt bedarf es flexibler Systeme, beispielsweise mit gewerkeübergreifenden Formaten und einer Weiterentwicklung bestehender Konzepte wie der Stufenausbildung.

Die **Gleichwertigkeit der akademischen und der beruflichen Bildung** muss sichergestellt werden, um letztere zu stärken. Hierzu werden klare politische Regeln benötigt. Die Schweiz macht vor, wie es geht.

Ausländische Arbeitskräfte können einen wichtigen **Beitrag zur Fachkräftefrage** leisten. Hierzu muss die Integration der Beschäftigten vorangetrieben werden und Integrationskurse müssen gefördert werden. Gleichzeitig muss die Politik eine schnelle Integration auf dem Arbeitsmarkt ermöglichen.

Durch die Einführung einer 4-Tage-Woche, idealerweise mit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung, könnte die **Attraktivität der Ausbildung** gesteigert werden. Außerdem sollte darüber nachgedacht werden, ob Auszubildende in den Ferien, wenn die Berufsschule geschlossen ist, wirklich in den Betrieb kommen müssen oder ob sie die Zeit nicht zum selbstständigen Lernen nutzen könnten.

Es wäre sinnvoll, das **duale Studium im Handwerk weiter auszubauen**. So könnten Handwerksbetriebe ihren Lehrlingen die Möglichkeit bieten, neben der Ausbildung ein Studium zu absolvieren und dabei regulär das Lehrlingsgehalt zu beziehen. Die Übernahme eines Teils der Studiengebühren würde die Attraktivität zusätzlich steigern.

Es müssen Wege gefunden werden, um die vergleichsweise geringe **Entlohnung gegenüber anderen Branchen anzuheben** – zum Beispiel durch umlagefinanzierte Systeme, die mehr Betrieben die Möglichkeit zur Ausbildung eröffnen. Für Kleinbetriebe könnten alternativ staatliche Stellen die Ausbildungsvergütung übernehmen. Eine weitere Möglichkeit wäre, die Ausbildungsvergütung steuer- und sozialabgabefrei sowohl für den Betrieb als auch für die Auszubildenden zu gestalten.

Durch die Einführung von **Berufslotsen**, die Auszubildende bis zur Prüfung begleiten, könnten Probleme möglichst früh erkannt und gelöst werden.

Für angelernte Arbeitskräfte sollten – vergleichbar mit dem berufs begleitenden Studium – weitere Bildungsangebote geschaffen werden, um **berufsbegleitend zu einem Berufsabschluss** zu gelangen.

Das **Handwerk braucht ein Alleinstellungsmerkmal**: Da alle Branchen um eine limitierte Anzahl an Personen kämpfen, braucht es Schlüsselarargumente, damit sich Menschen für das Handwerk entscheiden. Geeignet sind insbesondere »weiche« Faktoren wie Jobsicherheit, Familienfreundlichkeit, sinnstiftende Arbeit oder flache Hierarchien.

In den nächsten 10 bis 15 Jahren wird sich das Berufsbild vieler Gewerke und das Bild vieler Betriebe völlig verändern. Aus diesen Trends kann ein Commitment entwickelt werden, wie sich das Handwerk künftig darstellt und welches Bild es vermitteln möchte. Dabei spielt das **Thema Diversität** eine wichtige Rolle.

Über einen Austausch mit Zukunftsforschern könnte herausgefunden werden, was die Menschen künftig motiviert und antreibt und wie sich auch andere Branchen verändern. Künftig wird es keine Konkurrenz zwischen Handwerk und Handel/Industrie geben, sondern eher zwischen gewerblich-technischen und nicht-gewerblich-technischen Berufen. Daraus resultiert, dass die **Zusammenarbeit zwischen Handwerk und Industrie** bei der Fachkräftegewinnung gestärkt werden muss.

Es ist wichtig, leistungsstarke Fach- und Führungskräfte **aus allen Schulformen und mit allen Schulabschlüssen** zu gewinnen; die Mischung unterschiedlicher Kompetenzen und Fachlichkeit ist ein Erfolgsfaktor. Durch Zusatzqualifikationen und -angebote könnte die **duale Ausbildung gestärkt werden**, Stichwort **Integrativer Erwerb der Fachhochschulreife**. Das würde es Jugendlichen leichter machen, den Weg ins Handwerk finden.

Im Werben um Nachwuchs muss das Handwerk auf eine bessere Entlohnung setzen. Hier ist die Tarifbindung der beste Hebel. Tarifverträge führen zu einer höheren Attraktivität der Arbeit und zu einer **besseren Bindung an den Handwerksbetrieb**.

Die Attraktivität einer handwerklichen Ausbildung würde durch die verpflichtende **Anrechnung von Vorqualifizierungen**, die die Ausbildung verkürzen könnten, gesteigert werden.

Der **demografische Wandel** sorgt dafür, dass die Zahl der Inhaberinnen und Inhaber, die eine Nachfolge für ihren Betrieb suchen, zunimmt. Zugleich wird die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten immer schwieriger, da Beschäftigte in einer sich verändernden Arbeitswelt zunehmend Wert auf eine gute Work-Life-Balance legen. Hier stellen gemeinschaftliche Betriebsübernahmen eine Chance dar, um die Arbeit und das Risiko zu teilen.

MEHR ZU DEN WORKSHOPS, DEN BETEILIGUNGSFOREN UND WERKSTATTGESPRÄCHEN MIT HANDWERKS BETRIEBEN UNTER [WWW.INNOVATIONSDIALOG-HANDWERK.NRW](http://WWW.INNOVATIONSDIALOG-HANDWERK.NRW)



Es gibt eine Vielzahl von Lösungsansätzen zum Thema Fachkräftesicherung – das haben auch die Diskussionen in unseren Workshops deutlich gemacht. Wie intensiv diese geführt wurden und wie sehr sich die Positionen der Beteiligten zum Teil unterscheiden, wollen wir Ihnen entlang der Themen Ausbildungsgarantie, Teilqualifizierungen und Entwicklungshilfe als Chance zur Fachkräftesicherung aufzeigen.

## AUF DER SUCHE NACH GEEIGNETEN STRATEGIEN



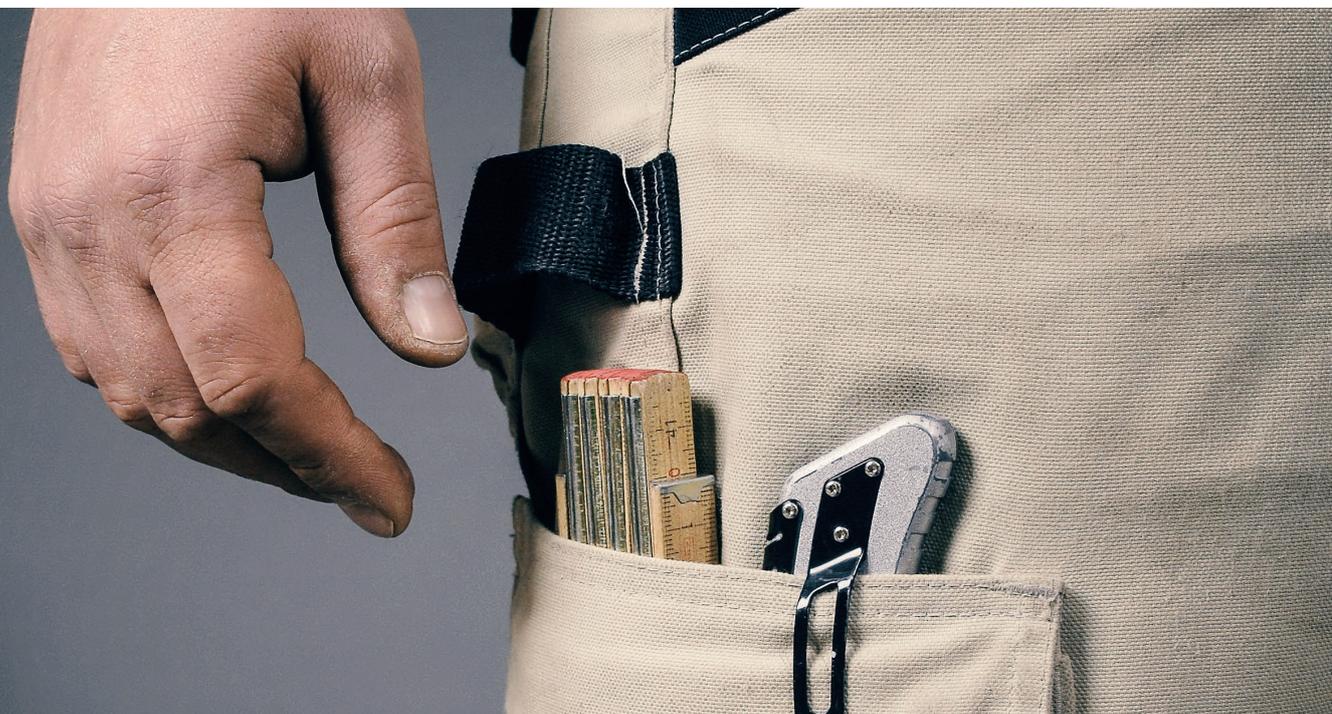
**AUSBILDUNGSGARANTIE:** Aktuell haben fast 20 Prozent der Erwachsenen in NRW keinen Berufsabschluss. Jugendliche ohne Ausbildungsplatz landen häufig im sogenannten Übergangssektor am Berufskolleg. Sie schaffen es oft über Jahre nicht, in eine Ausbildung zu kommen. Genau hier setzt die Diskussion um eine Ausbildungsgarantie an, in der Bildungsträger eine Schlüsselrolle einnehmen.



- Aufgrund seiner streng subsidiären Ausrichtung umfasst das Angebot von Anfang an betriebliche Ausbildungsanteile, um die Jugendlichen für potenzielle Arbeitgeber interessant zu machen. So können die Betriebe die potenziellen Auszubildenden kennenlernen, die Azubis selbst können erste praktische Erfahrungen sammeln. Im Idealfall mündet die Zusammenarbeit in die Übernahme durch einen Betrieb. Gelingt dies nicht, kann die Ausbildung beim ausbildungsberechtigten Träger bis zum ersten Berufsabschluss fortgeführt werden.
- Die Interessen und Potenziale der Jugendlichen werden durch die Arbeitsagenturen vor der Vermittlung in die Maßnahme festgestellt und entsprechend berücksichtigt. Dabei schafft die Ausbildungsgarantie aufgrund der aufgezeigten beruflichen Perspektive und der Vergütung starke Anreize, ein solches Angebot wahrzunehmen.
- Die Ausbildungsgarantie in Form einer Trägereausbildung hat sich zwar als die teuerste Form der Übergangsgestaltung erwiesen, sie ist aber auch die erfolgreichste. Perspektivisch werden die zusätzlichen Staatseinnahmen durch jährlich bundesweit 20.000 neue Fachkräfte nach acht Jahren die Ausgaben für die Einrichtung des Systems übersteigen.



- Die Bildungsträger haben nur eine Ausbildungsberechtigung für wenige Ausbildungsberufe.
- Eine auf die Wunschberufe der Schulabgängerinnen und Schulabgänger ausgerichtete Ausbildung passt erfahrungsgemäß nicht zum Bedarf am Arbeitsmarkt.
- Ausbildungsreife und ausbildungswillige Jugendliche finden bei der Vielzahl offener Stellen in Nordrhein-Westfalen immer einen Ausbildungsplatz.
- Eine verstärkte Trägereausbildung wäre in Zeiten des Lehrstellenmangels notwendig gewesen. Aktuell ist sie nicht zielführend.
- Der Begriff »Garantie« suggeriert, dass sich der einzelne Azubi nicht um eine Ausbildung kümmern muss, weil der Staat eine Ausbildung garantiert. Dies wirkt sich nicht förderlich auf das Eigenengagement der jungen Menschen aus.



**TEILQUALIFIZIERUNGEN:** Von der Bundesagentur für Arbeit forciert, können in immer mehr Berufsfeldern Personen in einzelnen Bereichen eines Berufes qualifiziert werden.



- Die Umsetzung der Transformation führt zu gesteigerten Anforderungen. Das gilt nicht nur für den Handwerksbetrieb, sondern auch für den einzelnen Handwerker bzw. die einzelne Handwerkerin. Hier kann eine Ausdifferenzierung auf bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten wertvoll sein, um die Qualität zu steigern.
- Der Erwerb der notwendigen Fähigkeiten für volkswirtschaftlich wichtige Arbeiten könnte durch die Einführung von Teilqualifizierungen beschleunigt werden. Aufgrund der kurzen Qualifizierungsdauer könnten Betriebe schnell neue Mitarbeitende für einzelne Tätigkeiten gewinnen.
- Der Konkurrenzkampf der Branchen führt dazu, dass möglichst viele Menschen erst einmal dazu gebracht werden müssten, das Handwerk überhaupt kennenzulernen. Die Möglichkeit, in kurzer Zeit eine berufliche Teilqualifizierung zu erwerben, ist attraktiv, damit Menschen den ersten Schritt ins Handwerk gehen.
- Auch Menschen, die aus verschiedenen Gründen nicht für die duale Erstausbildung in Frage kommen, könnten mit Hilfe der Teilqualifizierung für Betriebe gewonnen werden. Hier liegt ein großes Potenzial, insbesondere im Hinblick auf Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger sowie angelernte Arbeitskräfte. Durch Teilqualifizierung könnten bestimmte Personengruppen perspektivisch zu Fachkräften entwickelt werden.



- Das duale Ausbildungssystem ist mit seiner Ganzheitlichkeit ein Standortvorteil in der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft. Volkswirtschaftlich kann eine Verkürzung der Ausbildung auf einzelne Bausteine daher kein Ziel sein.
- Die Etablierung von Teilqualifikationen führt zu einer hohen Abhängigkeit vom Betrieb und gleichzeitig zu einer niedrigeren Beschäftigungsfähigkeit im Vergleich zu vollständig ausgebildeten Gesellinnen und Gesellen.
- Ganzheitlich ausgebildete Fachkräfte können von Betrieben universell eingesetzt werden. Das ist bei teilweise qualifizierten Mitarbeitenden nicht der Fall.
- Das Handwerk zeichnet sich besonders durch individuelle Problemlösungen beim Kunden aus – ein Status, der umfassende Handlungskompetenz im Beruf erfordert. Das ist ein Faktor, der beim Ringen um Fachkräfte stärker betont werden sollte, gerade im Vergleich zu standardisierten Tätigkeiten, zum Beispiel in der Industrie.
- Die flächendeckende Etablierung von Teilqualifizierungen könnte dafür sorgen, dass Betriebe insgesamt weniger ausbilden.

**ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT ALS CHANCE FÜR FACHKRÄFTEEINWANDERUNG:** Angesichts des demografischen Wandels sowie rückläufiger Ausbildungszahlen setzen Handwerksbetriebe vermehrt auf die Anwerbung ausländischer Fachkräfte als Beitrag zur Lösung des Fachkräftemangels. Vor diesem Hintergrund wird überlegt, die Entwicklungszusammenarbeit, die Deutschland mit vielen Staaten pflegt, zu nutzen, damit qualifizierte Fachkräfte ihre in den jeweiligen Ländern erworbenen Qualifikationen für eine berufliche Tätigkeit in Deutschland nutzen.



- Durch die Einwanderung qualifizierter Fachkräfte aus Entwicklungsländern könnte die Fachkräftelücke verringert und eine Steigerung von Produktivität, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden.
- Denkbar ist auch, dass ausländische Fachkräfte Unternehmen gründen und damit neue Arbeitsplätze schaffen und zur wirtschaftlichen Dynamik beitragen.
- Über den verbesserten Ausbau der bilateralen Beziehungen zwischen Deutschland und den Entwicklungsländern hinaus könnte eine Win-Win-Situation entstehen, in der beide Seiten von der Zusammenarbeit profitieren. Deutschland unterstützt beim Aufbau von Bildungsstrukturen, die vor Ort einer Vielzahl von Menschen eine gute Qualifizierung ermöglichen. Ein Teil der dortigen Fachkräfte erhält durch die Beschäftigung in deutschen Handwerksbetrieben eine Perspektive.
- Eine spätere Rückkehr der Fachkräfte in ihr Heimatland könnte auch die Strukturen vor Ort stärken. Mit neuer Erfahrung und verbesserten Fähigkeiten könnten die Fachkräfte einen positiven Beitrag zur dortigen Entwicklung leisten und Impulse für die lokale Wirtschaft geben. Gleichzeitig dienen sie so als lokale Vorbilder und machen eine Einwanderung nach Deutschland auch für die nachfolgenden Generationen interessant.



- Der Ansatz entspricht nicht den Zielen einer Entwicklungszusammenarbeit, die vor Ort ganzheitlich Strukturen stärken soll. Eine Verknüpfung mit der Qualifizierung und Anwerbung von Fachkräften könnte zudem dazu führen, dass andere wichtige Entwicklungsbereiche vernachlässigt werden, beispielsweise kulturelle Bildung und Infrastruktur.
- Wenn hochqualifizierte Fachkräfte das Land verlassen, könnte dies in den betroffenen Ländern zu einem Verlust wichtiger Ressourcen und Kompetenzen führen, sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch in anderen Bereichen. Der durch die Abwerbung von gut ausgebildeten Menschen entstehende „Brain Drain“ könnte die nachhaltige Entwicklung an sich hemmen.
- Eine Gefahr könnte auch darin liegen, dass die Vorteile nur einer bestimmten Gruppe von Fachkräften zugutekämen, was zu einer zusätzlichen Ausbildungsverknappung führen könnte. Wenn sich die Ausbildungsinhalte nur auf exportierbare Inhalte fokussieren und andere Qualifikationen nicht mehr angeboten werden, obwohl diese für eine Volkswirtschaft vonnöten sind, würde keine Entwicklungszusammenarbeit mehr geleistet werden. Das Entwicklungsland würde sich vielmehr zu einer günstigen Ausbildungsschmiede für Deutschland entwickeln. Diese Abhängigkeit steht konträr zum Ziel einer ganzheitlichen nachhaltigen Entwicklung vor Ort und ähnelt kolonialen Strukturen.



INTEGRATION AUSGEZEICHNET |  
ELEKTRO OHLIGSCHLÄGER STEHT  
FÜR LANGFRISTIGE PERSPEKTIVEN»... DENN ES GEHT  
UM DEN MENSCHEN.«

Keine Zukunft ohne gute Nachwuchsarbeit. Das zeigt das Beispiel des Elektro-Meisterbetriebs Ohligschläger aus Würselen bei Aachen. Er bildet nicht nur die für eine nachhaltige Transformation zukunftsweisenden Elektroniker/innen für Gebäudesystemintegration aus, sondern zeichnet sich auch durch sein besonderes Betriebsklima aus. Ein Umfeld, das insbesondere Menschen mit Zuwanderungsgeschichte fördert und zu Höchstleistungen motiviert.

Ein Gewerbegebiet in Würselen bei Aachen. Im ersten Stock über einem Elektrofachhandelsgeschäft befinden sich die Büros von Elektro Ohligschläger. Sven Ohligschläger, Inhaber und Sohn des Firmengründers Johann Ohligschläger, begrüßt uns freundlich. »Wir sind ein Familienbetrieb. Mein Vater hat diesen 1990 gegründet, ich bin 2010 eingestiegen«, berichtet der 39-jährige Elektrotechnikermeister, der im März 2023 zum Obermeister der Fachinnung für Elektrotechnik Aachen gewählt wurde.

#### Familiäres Umfeld und hohe Motivation

Das familiäre Umfeld ist für Ohligschläger immens wichtig. Zurzeit sind in seinem Betrieb sechs Monteure und

acht Auszubildende aus insgesamt drei Ländern beschäftigt, unter ihnen auch Menschen mit Fluchthintergrund aus Syrien und Afghanistan. Für dieses Engagement erhielt Elektro Ohligschläger 2021 den Integrationspreis Handwerk NRW. Doch wie kommt es, dass die Belegschaft so international ist, fragen wir Sven Ohligschläger.

Seine Antwort ist eindeutig: »Wir brauchen qualifizierte und zuverlässige Mitarbeitende und legen Wert auf ein gutes Miteinander. Es ist nicht einfach, engagierte Beschäftigte auf den herkömmlichen Wegen zu finden. Gleichzeitig leben in der Region viele junge und motivierte Geflüchtete, die vor zahlreichen Hürden auf dem Arbeitsmarkt stehen. Gemeinsam lässt sich hier einiges bewegen.« Als Betrieb habe Ohligschläger die Erfahrung





**SVEN OHLIGSCHLÄGER, INHABER ELEKTRO  
OHLIGSCHLÄGER GBR, WÜRSELEN**

gemacht, dass es sich für beide Seiten lohnt, die Herausforderungen zu meistern. Er betont: **»Die kulturelle Vielfalt ist für uns ein absoluter Gewinn.«**

### Das Team macht den Erfolg

Das Erfolgsrezept liegt in der Kombination aus gutem Betriebsklima und einem werteorientierten Führungsstil. Dazu Ohligschläger: **»Alles beruht darauf, dass wir ein Team sind und unsere Aufgaben gemeinsam angehen. Dazu gehört, dass alle aufeinander Rücksicht nehmen, sich gegenseitig unterstützen, respektieren und Einsatz- und Lernbereitschaft zeigen. All das unabhängig von Herkunft, Alter oder Qualifikation. Wir als Betrieb stärken diesen Zusammenhalt, indem wir Hilfestellung bieten, wenn diese gewünscht wird.«** So werden die Beschäftigten etwa in der Prüfungsvorbereitung oder bei Behörden-gängen unterstützt.

Die Philosophie des Betriebs strahlt auch auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus: Fast alle setzen sich ehrenamtlich ein, sind Ausbildungsbotschafter oder Botschafter des Handwerks. Ein Auszubildender mit Zuwanderungsgeschichte konnte seine Ausbildung bei Elektro Ohligschläger um ein halbes Jahr verkürzen, obwohl er erst kurz vor Ausbildungsbeginn nach Deutschland gekommen war.

### Ausgezeichnetes Engagement

Die Handwerkskammer Aachen belohnte das besondere Ausbildungsengagement von Elektro Ohligschläger auf-

grund seiner Integrationsleistung sowohl mit dem Ausbildungspreis 2022 in der Kategorie Kreativität und Innovation als auch dafür, dass der Betrieb junge Menschen in dem neuen Ausbildungsberuf Elektroniker/-in für Gebäudesystemintegration qualifiziert. Menschen aus diesem Berufsfeld konzipieren und optimieren gebäudetechnische Systeme und sind damit Schlüsselakteure für die Energiewende. So kann dank aufeinander abgestimmter Systeme und einer Erhöhung des Eigenverbrauchs beispielsweise die Amortisation einer Photovoltaik-Anlage um knapp neun Jahre auf durchschnittlich 14 Jahre verkürzt werden. Sven Ohligschläger, der seine beiden Auszubildenden in diesem Handwerk gerne langfristig beschäftigen möchte, erläutert: **»Die Programmierung einer Hausautomatisierung ist spannend und herausfordernd. Nach der Ausbildung ist die Chance in diesem Berufsfeld groß, schnell in der Bauleitung arbeiten zu können.«**

### Zukunft im Blick

Derzeit plant der Betrieb den Bau eines zweiten Standorts. Dorthin sollen vor allem die administrativen Prozesse verlagert werden. Damit werden künftig auch Bürokaufleute im Betrieb ausgebildet. Auch für sie gilt das Ohligschläger-Motto: Es geht um den Menschen.

MEHR INFORMATIONEN UNTER [WWW.EOTEK.DE](http://WWW.EOTEK.DE)

# NACHGEFORSCHT

In unserem »Forschungssplitter« haben wir eine Auswahl von interessanten Forschungsprojekten und Studien zum Thema **Qualifizierungsbedarf und Fachkräftesicherung für Sie zusammengestellt.**

## PROJEKTE:

### Arbeitgeberattraktivität und Handwerk – Instrumente, Strategien und Prozesse (2018–2019)

Ziel des gemeinsam vom Institut für Betriebsführung im DHI e. V. (itb) und der Handwerkskammer Münster durchgeführten Projekts war es, Handwerksbetriebe zu unterstützen, sich als attraktiver Arbeitgeber sowohl nach außen als auch innerhalb des Betriebs darzustellen. Dazu wurden zentrale Themen zur Arbeitgeberattraktivität identifiziert und Tiefeninterviews mit Unternehmern im Handwerk durchgeführt. Es galt, erfolgreich erprobte Ansätze aus der Sicht von Unternehmern, Beratern und aus der Handwerksforschung sowie neue Ideen für Arbeitgeberattraktivität im Handwerk zu bündeln.

### Fachkräfte für NRW: Pilotprojekt Elektronikerinnen und Elektroniker aus Jordanien und Ägypten (seit 2021)

Mit dem NRW-Pilotprojekt unterstützt der Westdeutsche Handwerkskammertag (WHKT) Elektro- und Informationstechnische Handwerksbetriebe, die sich für die Gewinnung, Integration und Beschäftigung qualifizierter Fachkräfte aus Jordanien oder Ägypten interessieren. Min-

destens 20 Personen mit geeigneter Qualifizierung und Berufserfahrung im elektrotechnischen Handwerk sollen in beiden Ländern ausgewählt, begleitet und mit interessierten Betrieben in NRW zusammengebracht werden. Nach der Einreise der Fachkräfte (möglichst mit dem Sprachniveau A2) schließen sich weitere Unterstützungsmaßnahmen an, die es Handwerksbetrieben ermöglichen, den beruflichen Anerkennungs- und Integrationsprozess zu gestalten. Neben berufssprachlichen Angeboten gehören hierzu vor allem Qualifizierungsmaßnahmen zur Erlangung der beruflichen Gleichwertigkeit, ein Mentorenprogramm sowie die soziale und interkulturelle Begleitung mittels kommunaler Integrations-einrichtungen und Vertretungen migrantischer Organisationen. Hinzu kommt ein Netzwerk an Partnern, das das Pilotprojekt koordiniert und mit dem Ziel einer erfolgreichen betrieblichen Integration organisiert.

### Projekt Habizu – Handwerk bietet Zukunft (2020–2023)

Das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) geförderte Pilotprojekt, das gemeinsam von der Entwicklungsorganisation se-

qua, dem Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) und der Bundesagentur für Arbeit (BA) durchgeführt wird, soll Handwerksunternehmen dabei unterstützen, Fachkräfte aus Bosnien und Herzegowina zu rekrutieren und in deutsche Betriebe zu integrieren. Ziel des 2020 gestarteten und auf drei Jahre angelegten Projektes ist es, qualifizierte Fachkräfte für die Berufe Elektroniker/in, Metallbauer/in und Anlagenmechaniker/in Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik (SHK) in einem ganzheitlichen Prozess anzuwerben und langfristig in den deutschen Arbeitsmarkt einzugliedern. So soll erprobt werden, wie effiziente und an die Bedarfe von mittelständischen Handwerksbetrieben angepasste Rekrutierungs- und Migrationsprozesse aussehen können. In Deutschland können Arbeitgebende aus den Handwerkskammerbezirken Koblenz (Gewerk Elektro), München und Oberbayern (Gewerk Metallbau) sowie Potsdam (Gewerk Anlagenmechanik SHK) am Projekt teilnehmen. Alle Bewerberinnen und Bewerber haben in ihrem Heimatland eine drei- bis vierjährige Ausbildung abgeschlossen. Viele von ihnen haben zudem bereits Berufserfahrung gesammelt.

### Projekt KOFA – Kompetenzzentrum für Fachkräftesicherung

Das seit 2011 bestehende Projekt KOFA unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Gestaltung ihrer Personalarbeit. Das Projekt wird im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) durchgeführt und ist am Institut der deutschen Wirtschaft (IW) angesiedelt. Da gerade

kleinere Unternehmen bei der Fachkräftegewinnung und -sicherung häufig vor großen Herausforderungen stehen und zeitliche, personelle und finanzielle Mittel fehlen, um sich im Wettbewerb um begehrte Fachkräfte zu behaupten, bietet KOFA all seine Informationen kostenlos, praxisnah und mit leichtem Zugang an. So werden in enger Zusammenarbeit mit Verbänden, Kammern und Wirt-

schaftsförderungen zum Beispiel konkrete Handlungsempfehlungen, Checklisten und Praxisbeispiele veröffentlicht, die sich an Personalverantwortliche in den Betrieben richten.

## STUDIEN:

### KOFA-Studie: Fachkräftemangel im Handwerk in NRW (2/2022)

Die KOFA-Studienergebnisse 2/2022 verdeutlichen, dass ein drastischer Fachkräftemangel im Handwerk sowohl bundesweit als auch in NRW besteht. Am stärksten ist dieser im Bauhandwerk in den Berufsbereichen Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik. Zu den Treibern des zunehmenden Fachkräftemangels zählen die Diskrepanz zwischen der steigenden Arbeitskräftenachfrage und der Beschäftigungssituation sowie die vielen unbesetzten Ausbildungsplätze. Gerade dieses Thema ist besonders kritisch zu betrachten, da die Auswirkungen des demographischen Wandels in den kommenden Jahren kumulativ spürbar sein werden. Die zu meist kleineren Handwerksbetriebe benötigen daher gute Strategien für eine gelingende Fachkräftesicherung. Hierzu wurden praktische Tipps zum Finden und Binden von Fachkräften und Azubis auf der Seite KOFA fürs Handwerk zusammengestellt.

### HWK Konstanz: Der Einfluss von Megatrends und Geschäftsmodellinnovationen auf die Arbeit im Handwerk der Zukunft (2022)

Die Modellprojekt-Studie zum Thema New Work konkretisiert am Beispiel des Tischlerhandwerks, wie Handwerksbetriebe schon heute auf die Megatrends der Zukunft reagieren und welche Anpassungen hinsichtlich ihrer Geschäftsmodelle notwendig sind. Die Ergebnisse der Studie lassen erkennen, dass die Transformation die Arbeit im Handwerk und die handwerklichen Berufsbilder mittel- und langfristig grundlegend verändern wird. Dabei ist es nicht leicht, aus der alltäglichen Branchenlogik auszubrechen und das eigene Geschäftsmodell neu zu überdenken. Diese Inhalte müssen daher stärker in die betriebswirtschaftliche Beratung der Handwerkskammern sowie die Meistervorbereitung integriert werden. Angesichts des rasanten technologischen Fortschritts bedarf es zudem eines Ausbaus der digitalen Lehrformate in der Berufsbildung sowie eines Generationenwechsels in den Prüfungskommissionen.

### Fraunhofer IAO: Qualifizierungsoffensive für die Energie- und Mobilitätswende (2021)

Gemeinsam mit Partnern aus Bildung, Industrie und Handwerk hat das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) 2021 Bedarfe für ein neues Bildungskonzept im Zukunftsmarkt Elektromobilität, Smart Home und regenerative Energie untersucht. Die Studie beleuchtet, wie die aktuelle Marktsituation in Industrie- und Handwerks-Unternehmen der einschlägigen Branchensektoren aussieht, welchen Einfluss der Mangel an Fach- und Führungskräften hat, wie derzeit gegengesteuert wird und welche Erwartungen Industrie und Handwerk an ein integratives und durchgängiges Bildungskonzept in einem dynamischen Markt formulieren. Ergebnis: Der Zukunftsmarkt Elektromobilität, Smart Home und regenerative Energien droht wegen des Fachkräftemangels an den KMU vorbeizugehen. Das bekräftigt die Notwendigkeit eines innovativen Gesamtkonzepts für berufliche Bildung in dem skizzierten Innovationsfeld. Die Untersuchung gibt konkrete Hinweise, wie sich die Qualifizierungsoffensive erfolgreich gestalten lässt.





PETER SCHÜTTE, GRÜNDER  
ELCOTECH GMBH, LÜNEN

ÖFFNET WEGE INS HANDWERK |  
ELCOTECH GMBH FÖRDERT  
ANERKENNUNG

## DORT ARBEITEN, WO MAN GEBRAUCHT WIRD

Um der stetig wachsenden Auftragslage gerecht werden zu können, setzt sich die Elcotech GmbH im westfälischen Lünen für die gezielte Einwanderung von Arbeitskräften aus Drittstaaten ein. Gründer Peter Schütte hat sich in den letzten Jahren intensiv mit diesem Thema beschäftigt. Er weiß, wo die bürokratischen Hürden liegen, warum die Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen so wichtig ist und wie eine erfolgreiche Fachkräfteeinwanderung gelingen kann.

Lichtdurchflutet, hell und freundlich ist das Atrium der Elcotech GmbH in Lünen bei Dortmund. Auf einem kleinen Regal hinter dem Empfang reihen sich Auszeichnungen für den Betrieb, der sich auf die Installation von Industrieanlagen spezialisiert hat. Peter Schütte ist das Gesicht hinter dem Erfolg. Er gründete das weltweit tätige Unternehmen 1996. Heute gibt es vier weitere Standorte – unter anderem in Österreich und Kroatien. Schütte begrüßt uns freundlich und führt uns in einen Konferenzraum, in dem weitere Urkunden und Preise ausgestellt sind. Ein Beispiel ist das Siegel »Wir fördern Anerkennung« des Projekts »Unternehmen Berufsankennung« – gemeinsam unterstützt vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) sowie dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH).

### Fachkräftemangel konkret spürbar

Zum Thema Berufsankennung kann Peter Schütte viel erzählen. Als Sachverständiger war der Meister im Elektroinstallateurhandwerk auch außerhalb Deutschlands unterwegs, ehe er die Elcotech GmbH gründete. Das Elektrohandwerk ist für ihn eine Berufung. Noch heute fährt er gerne mit zu Montagen. Zugleich spürt allerdings auch er die Auswirkungen des derzeitigen Fachkräftemangels. »In unserer Branche ist man viel auf Reisen, das muss man mögen. Mit Blick auf die Work-Life-Balance wird das eher immer unbeliebter«, sagt Schütte. Manchen Auftrag kann er aufgrund des Personalmangels kaum noch annehmen. Er betont: »Unsere Kunden sind Unternehmen aus der Chemie-, Zement- und Schwerindustrie. Da geht es um Präzision, Sicherheit und viel Ver-

antwortung. Geeignete Talente für diese Arbeit sind in Deutschland kaum noch zu finden, auch wenn wir viel in die Ausbildung investieren. Daher müssen wir über den Tellerrand blicken und auch internationale Fachkräfte für uns interessieren.«

### International gemischte Teams

132 Mitarbeitende zählt das Unternehmen, 14 davon sind Auszubildende. Viele der Beschäftigten stammen aus dem Ausland, etwa aus den Balkanstaaten oder von den Philippinen. International gemischte Teams sind hier also nicht ungewöhnlich. So stoßen auch immer wieder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Dependence in Kroatien zur Belegschaft im Stammhaus Lünen hinzu. Die Integration in den Betrieb läuft gut. Dazu Schütte: »Integration ist ein Prozess von beiden Seiten, der viel Aufwand erfordert. Ihr Gelingen ist uns ein Kernanliegen. Auch sprachliche Barrieren stehen dabei kaum im Weg – und wenn, dann werden sie dank eigener Schulungen zügig überwunden.« Aktuell entsteht auf dem Firmengelände in Lünen ein kleines Gartenhaus, das als zusätzlicher Treffpunkt für alle Beschäftigten dienen soll. Damit wird ein Umfeld geschaffen, um zusammenzukommen, sich besser kennenzulernen und als Team weiter zu wachsen.

Mit dem Anerkennungsprozess für ausländische Fachkräfte setzte sich der Unternehmer erstmals auseinander, als ein kroatischer Anlagenmechaniker in Deutschland die Berufsankennung erhalten sollte. Doch schon die Einreisegenehmigung gestaltete sich kompliziert: »Wir brauchten alleine acht Monate, bis er in Deutschland war. Er musste also lange auf gepackten Koffern sitzen, obwohl er schon einsatzbereit war«, erinnert sich Schütte. Dabei müsse man bedenken, dass die Entscheidung, seine Heimat zu verlassen und sich ein neues Leben aufzubauen, nicht einfach sei. »Die Menschen wissen nicht, was genau sie in Deutschland erwartet und wünschen sich Klarheit und Planbarkeit. Darauf sollten wir im gesamten Prozess der Einwanderung viel mehr Wert legen. Die Frage ist doch auch, warum Einreisewillige den Arbeitgebern all ihre persönlichen Dokumente überlassen und uns quasi blind vertrauen müssen. Das kann Abhängigkeitsverhältnissen Tür und Tor öffnen.«

### Bürokratische Prozesse vereinfachen

Im konkreten Fall hielt sich die Verzögerung noch in Grenzen, wie Schütte aus der Erfahrung mit vergleichbaren Situationen weiß: Auf einen Termin in der Botschaft müss-

ten Antragstellende manchmal über ein Jahr lang warten, obwohl mittelständische Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels auf sie angewiesen sind. Schüttes Frust über diese Prozesse ist nicht zu überhören: »Für Einreisende und damit auch für uns Betriebe wäre es besser, wenn die Dokumente, die von den Antragstellenden unterschrieben werden müssen, nicht auf Deutsch sein müssten. Das würde die Prozesse vereinfachen und somit beschleunigen. Ich frage mich generell, warum für ein Visum überhaupt Sprachkenntnisse nachgewiesen werden müssen, wenn die Realität auf den Baustellen eine gänzlich andere ist.« Seiner Meinung nach würde Englisch vielfach bereits ausreichen, da die meisten seiner Mitarbeitenden diese Sprache beherrschen.

Schüttes Lösungsansatz: Mehr Verantwortung an die Unternehmen abgeben. Er umschreibt das wie folgt: »Wenn bereits im Ausland eine Ausbildung erfolgreich absolviert worden ist und auch sonst alles passt, sollte eine Einreise möglich sein. Die Betriebe wissen selbst am besten, wen sie brauchen. Daher muss hier der ganze bürokratische Prozess vereinfacht werden.«

### Anerkennung ebnet Wege

Gerade im Bereich der Anerkennung haben Betriebe ein ureigenes Interesse, um Fachkräfte aus dem Ausland nicht nur als Arbeitskräfte zu beschäftigen. »Manche Tätigkeiten, zum Beispiel das Prüfen sicherheitsrelevanter Anschlüsse, dürfen Elektronikerinnen und Elektroniker ohne einen anerkannten Abschluss gar nicht ausüben. Gleichzeitig können und wollen sich Menschen mit Familien nicht leisten, eine ganz neue Ausbildung zu beginnen, wenn sie eigentlich schon Fachkräfte sind«, gibt Peter Schütte zu bedenken.

Doch er hat auch gute Erfahrungen gemacht: Seine Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer Dortmund war durchweg positiv. Mit Unterstützung der HWK erhielten zwei Beschäftigte bereits ihre Berufsankennung, sechs weitere durchlaufen derzeit den Anerkennungsprozess. Nicht nur für ihn als Unternehmer sei die Anerkennung wichtig, unterstreicht Schütte, der ergänzt: »Die Beschäftigten wollen eine angemessene Arbeit verrichten, die ihren Kompetenzen entspricht. Die Anerkennung gibt ihnen die Freiheit, überall in der Branche arbeiten zu können. Wir sind ja nicht die einzigen, die qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen.«

MEHR INFORMATIONEN UNTER [HTTPS://ELCOTECH.EU](https://elcotech.eu)

# NACHWUCHSGEWINNUNG IM NETZ

## FÜNF SCHRITTE ZUR ERFOLGREICHEN DIGITALEN ANWERBUNG

Was kann ich tun, um qualifizierte Beschäftigte zu finden? Wie kann mein Betrieb dabei digitale Kanäle nutzen? Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels gewinnt die zielgruppenübergreifende digitale Nachwuchsgewinnung zunehmend an Bedeutung. Wir zeigen Ihnen in fünf Schritten, wie Sie dabei erfolgreich sein können.

### 1. Der eigene Betrieb

Auch im Internet konkurrieren Handwerksbetriebe mit anderen Branchen um Arbeitskräfte. Entscheidend ist es, auf einer ansprechenden Online-Präsenz Ihre Alleinstellungsmerkmale hervorzuheben: Das familiäre Arbeitsumfeld, eine sinnstiftende Tätigkeit oder ein zukunftssicherer Job. Stellen Sie daher als ersten Schritt sich und ihren Betrieb auf Ihrer Webseite vor. Besonders interessant sind die Größe des Betriebs, Aufgabenbereiche und Teams sowie spannende Projekte und Kundinnen und Kunden. Machen Sie Ihre Teamkultur erlebbar und geben Sie einen möglichst detaillierten Einblick in den Arbeitsalltag und die Werte, für die der Betrieb steht.

**Tools: Google Business-Account und Social-Media-Kanäle (beide kostenlos)**

### 2. Rahmenbedingungen & Benefits

Um sich online als attraktiver Arbeitgeber darzustellen, sollten Sie überlegen, welche Rahmenbedingungen und Benefits notwendig sind, um Bewerberinnen und Bewerber für Ihren Betrieb zu gewinnen. Richten Sie dazu auf Ihrer Internetseite eine eigene Rubrik »Karriere« ein. Stellen Sie die Vorteile für Mitarbeitende möglichst deutlich dar, um auch bei einem kurzen Besuch der Karriereseite auf die Benefits aufmerksam zu machen. Ehrlichkeit zahlt sich aus, da spätestens beim Beginn eines Arbeitsverhältnisses Ungereimtheiten sichtbar werden.

**Tools: Portal Kununu u.a.**

### 3. Kontakt & Ansprechpersonen

Bevor die konkrete Stellenausschreibung veröffentlicht wird, sollten Sie entscheiden, in welcher Form Sie sich die Bewerbung wünschen. Sollen sich Interessierte klassisch – also mit Lebenslauf, Anschreiben, Zeugnissen etc. – auf dem Postweg bewerben oder werden auch oder ausschließlich digitale Bewerbungen per E-Mail angenommen? Eine weitere Möglichkeit sind informelle Bewerbungen über Ihre Social-Media-Kanäle oder über Online-Jobbörsen, wo Bewerberinnen und Bewerber sich mit ihrem Lebenslauf und nur einem Klick bewerben können.

Wichtig ist: Je niedriger die Hürden, desto mehr Bewerbungen gehen ein. Vergessen Sie auch nicht, konkrete Ansprechpersonen für Rückfragen zu nennen und deren Erreichbarkeit sicherzustellen.

**Tools: Chats (Google Business Account/Social-Media/WhatsApp)**

### 4. Zielgruppen & Stellenausschreibung

Ihre Stellenausschreibung sollte sich an Ihre Zielgruppe richten. Beachten Sie dabei: Welche Qualifikationen werden benötigt? Wie können Sie auch weibliche und internationale Bewerberinnen und Bewerber ansprechen? Stellen Sie sicher, dass die eigene Karriereseite, auf der die zielgruppenorientierte Stellenbeschreibung im Idealfall präsentiert wird, für Mobilgeräte optimiert ist. In Deutschland sind mobil-optimierte Websites noch nicht weit verbreitet, obwohl 72 Prozent der Bewerberinnen und Bewerber mobil nach Stellenausschreibungen suchen.

**Tools: Google Jobs**

### 5. Die Kommunikationskanäle

Teilen Sie Ihre Stellenausschreibung über alle Kommunikationskanäle, um die größtmögliche Sichtbarkeit zu erreichen. Beziehen Sie dabei auch externe Jobbörsen und die Social-Media-Kanäle des Betriebs mit ein. So können auch Menschen erreicht werden, die eigentlich gar nicht auf der Suche nach einer neuen Stelle sind. Für kleine Unternehmen bietet es sich an, junge, digital affine Beschäftigte in den sozialen Medien regelmäßig etwas posten zu lassen. Das erhöht gleichzeitig die Mitarbeiterbindung und die Reichweite. Social-Media bietet zudem Transparenz und niedrige Hürden für die Kontaktaufnahme. Auch der Aufwand hält sich in Grenzen, da die Inhalte mehrfach geteilt werden können.

**Tools: Meta Business Suite**

WEITERE INFOS ZU DEN JEWEILIGEN TOOLS SOWIE ERFOLGREICHE BEISPIELE AUS DER PRAXIS FINDEN SIE UNTER  
[WWW.INNOVATIONSDIALOG-HANDWERK.NRW/HASHTAG4](http://WWW.INNOVATIONSDIALOG-HANDWERK.NRW/HASHTAG4)



## DATEN UND FAKTEN QUALIFIZIERUNGSBEDARFE UND FACHKRÄFTESICHERUNG IM HANDWERK

Die Inhalte dieser Broschüre machen deutlich: Das Handwerk in Nordrhein-Westfalen (NRW) sieht sich mit großen Herausforderungen in Bezug auf Qualifizierungsbedarfe und die Sicherung von Fachkräften konfrontiert. Der demografische Wandel, ein rückläufiger Ausbildungsnachwuchs und die fortschreitende technologische Entwicklung haben zu einem spürbaren Fachkräftemangel geführt. Im Folgenden wollen wir fünf quantitative Aspekte zum Themenfeld Qualifizierungsbedarfe und Fachkräftesicherung im Handwerk in NRW näher beleuchten.

**1. Fachkräftemangel:** Der Fachkräftemangel im Handwerk ist in NRW deutlich spürbar. Laut einer KOFA-Studie konnten 2021 rund 12.000 offene Stellen nicht besetzt werden. Bundesweit waren es durchschnittlich 87.485. Der Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) beziffert die bundesweiten Zahlen sogar noch höher, da viele Betriebe ihre personellen Engpässe gar nicht melden. So fehlten alleine 2022 laut Angaben des ZDH knapp 250.000 Handwerkerinnen und Handwerker in Deutschland – Tendenz steigend.

**2. Engpässe in bestimmten Gewerken:** Bestimmte Gewerke im Handwerk sind besonders stark vom Fachkräftemangel betroffen. Das gilt vor allem für das Ausbaugewerbe. Laut der KOFA-Studie aus dem Jahr 2022 fehlten in NRW die meisten Gesellinnen und Gesellen im elektrotechnischen Bereich: 2.506 der insgesamt 3.537 offenen Stellen konnten 2021 nicht besetzt werden.

**3. Ausbildungssituation und fehlende Nachwuchskräfte:** Die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im deutschen Handwerk ist rückläufig. Zwischen 2007 und 2022 sank die

Zahl um etwa 28 Prozent, in Nordrhein-Westfalen ging sie um etwa 23 Prozent zurück. Sehr viele Ausbildungsplätze können inzwischen nicht mehr besetzt werden.

**4. Gewerke mit Zuwachs an Nachwuchskräften:** Zwei positive Beispiele für Gewerke mit Zuwachs an Nachwuchskräften finden sich in den Berufen, die für die klimafreundliche Energiewende benötigt werden: Laut der Handwerksstatistik des Westdeutschen Handwerkskammertags (WHKT) erfuhr der Beruf »Anlagemechaniker/-in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik« 2021 landesweit im Vergleich zum Vorjahr ein Plus von 610 Auszubildenden. 2022 ging diese Anzahl allerdings um 128 Ausbildungsverhältnisse zurück. Der Beruf »Elektroniker/-in FR Energie- und Gebäudetechnik« konnte 2021 einen Zuwachs von 258 Auszubildenden im Vergleich zum Vorjahr erzielen. Auch 2022 stieg diese Anzahl nochmals um 180 neue Auszubildende.

**5. Zunahme erfolgreich abgeschlossener Meisterprüfungen in NRW:** Im Jahresvergleich der WHKT-Statistiken 2020, 2021 und 2022 ist ein positiver Trend hinsichtlich der erfolgreich abgeschlossenen Meisterprüfungen zu verzeichnen. Trotz erschwerten Bedingungen durch die Pandemie erwarben 2021 trotz erschwerten Bedingungen durch die Pandemie 2.861 Handwerker und 685 Handwerkerinnen den Meisterbrief, das entspricht einem Plus von 394 bestandenen Meisterprüfungen im Vergleich zum Vorjahr. 2022 kamen 214 bestandene Meisterprüfungen hinzu, wovon 62 auf weibliche Meisterinnen entfielen. Die Gesamtzahl für das Jahr 2022 beläuft sich somit auf 3.760 erfolgreich abgeschlossenen Meisterprüfungen.





[WWW.INNOVATIONSDIALOG-HANDWERK.NRW](http://WWW.INNOVATIONSDIALOG-HANDWERK.NRW)

**Herausgeber:**

Westdeutscher Handwerkskammertag  
Hauptgeschäftsführer Dr. iur. Florian Hartmann  
Volmerswerther Straße 79 | 40221 Düsseldorf  
[www.whkt.de](http://www.whkt.de)

Redaktion: A. Oehme, H. Sandt, B. Herfs, M. Kasper  
Layout: P. Luttke