



# Fachkräfte finden

## LEITFADEN FÜR BETRIEBE

Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte für das Handwerk gewinnen



Das Handwerk – der vielseitigste und zweitgrößte Wirtschaftsbereich Deutschlands – ist auch im Regierungsbezirk Münster ein leistungsstarker Wirtschaftsfaktor mit seinen rund

- 30.000 Betrieben
- 210.000 Beschäftigten
- 14.500 Lehrlingen (Stand 2022)

Als Körperschaft des öffentlichen Rechts nimmt die Handwerkskammer Münster die Interessen der selbstständigen Handwerkerinnen und Handwerker und deren Beschäftigten wahr. Als modernes Dienstleistungszentrum bietet die Kammer ein umfangreiches Informations-, Beratungs- und Weiterbildungsangebot.

Titelbild: Frederike Wächter (Mitte), Personalleiterin im Installationsbetrieb Franz Wächter in Münster mit drei Auszubildenden. Siehe dazu Praxisbeispiel in diesem Leitfaden auf Seite 17.

## **Sprechen Sie mit uns, schreiben Sie uns!**

Sie erreichen uns montags bis donnerstags von 8 bis 17 Uhr und freitags von 8 bis 14 Uhr.

### **Handwerkskammer Münster (HWK)**

Bismarckallee 1, 48151 Münster  
Telefon 0251 5203-0, Telefax 0251 5203-106  
info@hwk-muenster.de  
www.hwk-muenster.de

### **Handwerkskammer Münster in der Emscher-Lippe-Region**

Vom-Stein-Straße 34, 45894 Gelsenkirchen-Buer  
Telefon 0209 38077-0, Telefax 0209 38077-99

### **Handwerkskammer Bildungszentrum Münster (HBZ)**

Echelmeyerstraße 1–2, 48163 Münster  
Telefon 0251 705-0, Telefax 0251 705-1130  
www.hbz-bildung.de



## Inhalt

Seite

<b>1</b>	<b>DEN PERSONALBEDARF PLANEN</b> . . . . .	6
<b>2</b>	<b>STELLENANGEBOTE VERÖFFENTLICHEN</b> . . . . .	12
<b>3</b>	<b>SICH ALS ATTRAKTIVE ARBEITGEBENDE DARSTELLEN</b> . .	18
<b>4</b>	<b>ZIELGRUPPEN IM FOKUS</b> . . . . .	30
<b>5</b>	<b>VON DER AUSWAHL BIS ZUR EINARBEITUNG</b> . . . . .	46
	<b>DIE FACHKRÄFTE-INITIATIVE DER HANDWERKSKAMMER MÜNSTER</b> . . . . .	54

Bild: Geselle Lennart Deppe von der Tischlerei Josef Niehoff in Münster, siehe dazu unter: [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 7, Praxisbericht des Unternehmens Josef Niehoff, Seite 27, „Die Persönlichkeit zählt“



## Die Fachkräfte-Initiative der Handwerkskammer Münster

### BERATUNGS-, BILDUNGS- UND INFORMATIONSENGEBOTE ZUM FACHKRÄFTE-THEMA NUTZEN

Ziel der „Fachkräfte-Initiative“ der Handwerkskammer Münster ist es, die Betriebe im Münsterland und in der Emscher-Lippe-Region für den demografischen Wandel weiter gut aufzustellen, damit das Handwerk auch künftig die stabilisierende Wirtschafts- und Gesellschaftsgruppe bleibt, als die sie sich bisher immer erwiesen hat.

Mit der Initiative bieten wir Ihnen eine Vielzahl von Beratungs-, Bildungs- und Informationsangeboten zum Fachkräfte-Thema an. Wir haben alle im Anhang dieses Leitfadens übersichtlich für Sie dargestellt.

Darüber hinaus steht Ihnen unser Fachkräfte-Team bei der Weiterentwicklung Ihrer Aktivitäten zum Finden, Fördern und Binden Ihrer Fachkräfte unterstützend und beratend zur Seite.

Bild oben: Das Team der „Fachkräfte-Initiative“ der Handwerkskammer Münster

### Kontakt zur Fachkräfte-Initiative

TELEFON 0251 705-2222

[fachkraefte@hwk-muenster.de](mailto:fachkraefte@hwk-muenster.de)

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)



## **Leitfaden „Fachkräfte finden“ - Praxishilfe für Handwerksunternehmen**

Mit unserem Leitfaden „Fachkräfte finden“ bieten wir Ihnen eine praktische Handlungshilfe für die heute in den meisten Handwerken schwierige Suche nach passendem Personal. Dazu zeigen wir Ihnen im ersten Schritt, wie Sie Ihren zukünftigen Personalbedarf feststellen und planen können. Auf Basis der daraus entstehenden Anforderungsprofile erhalten Sie Hinweise zur Veröffentlichung Ihrer Stellenangebote. Wir zeigen Ihnen auf, auf welche Weise Sie sich als attraktive Arbeitgebende profilieren und wie Sie diese Attraktivität nach außen darstellen können. Nachfolgend betrachten wir für Sie die Merkmale und Eigen-

schaften verschiedener Zielgruppen, damit Sie Ihren Betrieb besser auf deren Bedürfnisse und Erwartungen einstellen können. Im Kapitel „Von der Auswahl bis zur Einarbeitung“ finden Sie Empfehlungen zur Entscheidung für passende Bewerberinnen und Bewerber. Zum Schluss geht es um den Kontakt und die Einarbeitung Ihrer neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, damit Sie Ihr Personal möglichst langfristig und zufrieden an Ihr Unternehmen binden.

# 1. Personalbedarf planen



Thorsten und Ramona Menne (zweite Reihe Mitte) zusammen mit ihren Kindern und ihrem Team von der Tischlerei Menne in Lienen. Siehe dazu: Praxisbeispiel auf Seite 11 dieses Leitfadens

■ 1.1 Altersstrukturanalyse .....	7
■ 1.2 Kennzahlenmethode .....	7
■ 1.3 Schätzverfahren .....	7
■ 1.4 Positionsbestimmung .....	8
■ 1.5 Planungsablauf .....	8
■ 1.6 Unternehmensstrategien .....	8
■ 1.7 Anforderungsprofile .....	9
■ 1.8 Stellenbeschreibungen .....	10

Mit einer systematischen Planung Ihres Personalbedarfs wirken Sie zukünftig entstehenden Engpässen und Überhängen Ihres Personals mit passenden Maßnahmen entgegen. So bleiben Sie fortlaufend handlungsfähig und senken Ihre Personalkosten. Der mittelfristige Planungshorizont ist auf die Zeit bis zu drei Jahren ausgelegt, der langfristige weist darüber hinaus. Empfehlenswert ist eine Perspektive zwischen drei und fünf Jahren. In kleineren und mittleren Handwerksunternehmen kann diese Vorausschau anhand einer Analyse der Altersstruktur der Belegschaft oder auf der Grundlage von Kennzahlen und daraus abzuleitenden Schätzwerten erfolgen. Für größere Betriebe bieten sich Computerprogramme an. Binden Sie Ratgebende – wie Ihre Führungskräfte – in eine Planungsgruppe ein. Überprüfen Sie in regelmäßigen Abständen – zum Beispiel jährlich – das Planungsergebnis und passen Sie es bei Bedarf mit entsprechenden Maßnahmen an.

## 1.1 Altersstrukturanalyse

Für kleinere Unternehmen ist eine Altersstrukturanalyse ein einfach anwendbares Mittel, um den Personalbedarf perspektivisch zu planen. Sie gibt relativ klare Hinweise auf eventuell entstehende Risiken, damit die Suche und Qualifizierung von Fach- und Führungskräften zeitlich passend beginnt. Gerade in Handwerksbetrieben ist die Übergabe von Erfahrungswissen von der älteren auf die jüngere Generation enorm wichtig und deshalb langfristig vorzubereiten. Bei der Betrachtung der betrieblichen Altersstruktur ist neben den Geburtsjahrgängen nach der Position, den Berufen und der Qualifikation der Beschäftigten zu unterscheiden. Betriebe mit weniger Mitarbeitenden nutzen dabei die absoluten Zahlen, bei einer größeren Belegschaft sind Prozentwerte sinnvoll.

## 1.2 Kennzahlenmethode

Bei der Kennzahlenmethode wird der Personalbedarf über Verhältniszahlen, wie zum Beispiel die Relation von Umsatz zur Anzahl der Beschäftigten, ermittelt. Ist dieser Zusammenhang stabil und wird nicht durch unvorhersehbare Entwicklungen verändert, kann auf Basis dieser Zahlen eine gute und objektive Schätzung erfolgen. Beispiele für mögliche Kennzahlen sind:

- Arbeitsproduktivität: Verhältnis zwischen Ertragsgröße (Umsatz, Absatz) und Arbeitseinsatz (Anzahl der Beschäftigten, Arbeitszeit, Personalkosten)
- Umsatz je Mitarbeiter:in: Verhältnis Umsatz zu Mitarbeiter:in
- Anzahl Kund:innen: Verhältnis Stelleninhaber:innen zu Anzahl der Kund:innen
- Erwerbstätigen-Verhältnis: Verhältnis zwischen Erwerbstätigen-Gruppen, wie zum Beispiel Bürokräfte, Meister:innen und Gesell:innen
- Führungsspannen: Verhältnis zwischen Kontrollkräften und geführten Mitarbeiter:innen

## 1.3 Schätzverfahren

Bei der Schätzung des Personalbedarfs bietet es sich an, auf Erfahrungswerte von betrieblichen Expertinnen oder Experten und Führungskräften zurückzugreifen. Denn diese kennen ihren Verantwortungsbereich und den jeweiligen Personalbedarf besonders gut. Diese Methode birgt allerdings die Gefahr, dass die Schätzungen persönlich beeinflusst sind oder sich am Eigeninteresse der Befragten orientieren. Trotzdem kommen gerade kleine und mittlere Unternehmen damit zu guten Planwerten.

Das einfache Schätzverfahren gliedert sich in die drei folgenden Schritte:

**1. Bedarf abfragen**

Der geschätzte Personalbedarf wird zu einem festgelegten Zeitpunkt bei allen Führungskräften erfragt, getrennt nach festgelegten Qualifikationsgruppen.

**2. Ergebnisse zusammenfassen**

Die Planungsergebnisse werden in einem Gesamtplan zusammengefasst.

**3. Planwerte überprüfen und anpassen**

Zu prüfen ist, ob die nun vorliegenden Planwerte einleuchtend und insgesamt nachvollziehbar sind. Ggf. sind sie anzupassen.

## 1.4 Positionsbestimmung

Wenn Sie Ihren Planungsprozess differenzierter angehen wollen, sollten Sie und Ihre Planungsgruppe zu Beginn folgende Fragen zur derzeitigen betrieblichen Situation beantworten.

- Wo liegen unsere Stärken?
- Wo sind unsere Schwächen?
- Welche Chancen bieten sich uns?
- Welche Risiken und Gefahren bestehen für uns?

## 1.5 Planungsprozess

Danach verläuft der Planungsprozess in fünf Schritten. Die zentralen Fragen in den einzelnen Phasen lauten:

1. Wie sieht die langfristige Strategie für unser Unternehmen aus?
2. Wie setzt sich unsere Belegschaft zusammen?
3. Welche Belegschaft benötigen wir in Zukunft?
4. Wo haben wir Handlungsbedarf?
5. Welche Maßnahmen setzen wir wann um?

## 1.6 Unternehmensstrategien

Bei der Entwicklung Ihrer Unternehmensstrategien können Sie sich an folgenden Leitfragen orientieren:

1. Was wollen wir mit unserem Unternehmen erreichen?
2. Welche technologischen Veränderungen müssen wir dabei berücksichtigen?
3. Wie wollen wir unsere Unternehmensziele erreichen?
4. Welche zukünftigen Anforderungen ergeben sich daraus für unsere Belegschaft?

Kernpunkt Ihrer Personalplanung ist dabei, welche Kompetenzen Ihre Beschäftigten zukünftig stärker benötigen, aber auch, welche in absehbarer Zeit weniger notwendig sein werden.

Aus dem Abgleich der vorhandenen Personalsituation (Ist-Situation) und den zukünftigen Stellenanforderungen (Soll-Situation) leiten Sie Ihren Handlungsbedarf mit den entsprechenden Personalmaßnahmen ab.

## 1.7 Anforderungsprofile

Anforderungsprofile sind Grundlage einer Stellenbeschreibung und helfen Ihnen bei der passgenauen Ausschreibung. Sie sollten Beschäftigte, welche die für die Position erforderlichen Fähigkeiten einschätzen können, einbeziehen. Die notwendigen Kompetenzen können Sie nach Muss- und Sollenanforderungen (siehe unten: Beispiel 1a und 1b) oder nach ihrem Ausprägungsgrad (siehe unten: Beispiel 2) unterscheiden.

### Beispiel 1a – Fachposition: Unterscheidung nach Muss- und Sollenanforderung

Anforderung Fachposition X	Ggf. genauere Beschreibung der Anforderung	Muss	Soll/Kann
Abschluss Meister:in	zum Beispiel im Handwerk XY, Schwerpunkt ....	✘	
Spezialkompetenz	....		✘
Berufserfahrung	zum Beispiel 5 Jahre		✘
Teamfähigkeit		✘	



In den Tabellen werden mögliche Anforderungen ausschnittsweise und beispielhaft dargestellt.

### Beispiel 1b – Ausbildungsposition: Unterscheidung nach Muss- und Sollenanforderung

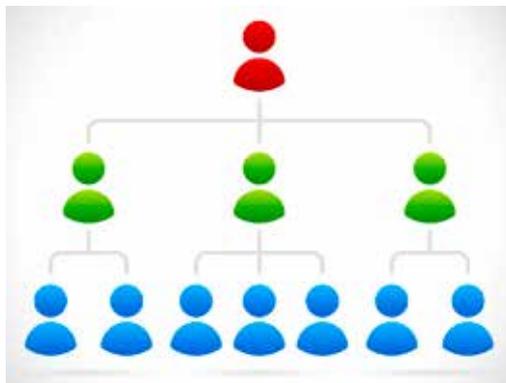
Anforderung Ausbildung XYZ	Ggf. genauere Beschreibung der Anforderung	Muss	Soll/Kann
Art des Schulabschlusses/Mindest-Durchschnitt/	zum Beispiel Hauptschule, Mindestdurchschnitt 3,0	✘	
Mindest-Noten im Fach XY	zum Beispiel Note 2 in Mathematik, Physik	✘	
Lernbereitschaft		✘	

### Beispiel 2 – Fachposition: Unterscheidung nach der notwendigen Ausprägung

Anforderung Fachposition X	Ggf. genauere Beschreibung der Anforderung	5 (stark ausgeprägt)	4	3	2	1 (wünschenswert)
Abschluss Meister:in	zum Beispiel im Handwerk XY, Schwerpunkt ....	✘				
Spezialkompetenz	....			✘		
Berufserfahrung	zum Beispiel 5 Jahre				✘	
Teamfähigkeit		✘				

## 1.8 Stellenbeschreibungen

Mit einer Stellenbeschreibung können Sie die Position innerhalb Ihrer Unternehmensstruktur einordnen. Am besten bilden Sie dazu die verschiedenen Führungsebenen und Tätigkeitsbereiche Ihres Betriebes in einem Hierarchie-Organigramm ab.



Der einzelne Arbeitsplatz ist mit seiner Zuordnung zu dem jeweiligen Bereich und den Aufgaben unabhängig von einer bestimmten Stelleninhaberin oder einem bestimmten Stelleninhaber zu beschreiben. Die erforderlichen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen werden festgehalten. Besondere Befugnisse sind zu definieren. Die Darstellung sollte übersichtlich und kurz sein. Die wesentlichen Bestandteile einer Stellenbeschreibung sind:

- Bezeichnung der Stelle (zum Beispiel Elektrobetrieb – Monteur:in im Kundendienst)
- Positionsbezeichnung (zum Beispiel Werkstatteleitung, Gruppenleitung)
- Überordnung (Welcher Stelle/Welchen Stellen ist die Position direkt übergeordnet?)
- Unterordnung/direkte:r Vorgesetzte:r (Welcher Stelle ist sie direkt untergeordnet?)
- Stellvertretung in Abwesenheit, wie zum Beispiel Krankheit oder Urlaub?  
(Wen vertritt der/die Stelleninhaber:in? Wer vertritt den/die Stelleninhaber:in?)
- Tätigkeitsbereich/Ziel der Stelle/Hauptaufgabe (zum Beispiel Auftragsbearbeitung im Bereich Innenausbau)
- Aufgaben im Einzelnen (zum Beispiel Bedienung bestimmter Geräte, Führen von Kundengesprächen, Planung von Ausbaukonzepten, Materialbestellung)
- Erforderliche Qualifikationen und Kompetenzen
- Befugnisse, sofern sie an die Stelle gekoppelt sind (zum Beispiel Entscheidungsbefugnisse, Unterschriftsberechtigung, Verfügung über ein zahlenmäßig bestimmtes Budget)
- Datum der Erstellung beziehungsweise der letzten Änderung
- Unterschriften der/des Vorgesetzten und der Stelleninhaberin/des Stelleninhabers

Zusätzlich können folgende Inhalte aufgenommen werden:

- Vergütung (zum Beispiel Eingruppierung im Entgeltsystem, Erfolgsbeteiligung)
- Arbeitszeitregelung (zum Beispiel Gleitzeit, Schichtarbeit, Telearbeit)

Liegen Ihnen die Anforderungsprofile und Beschreibungen einer Position vor, fällt es leichter, die entsprechende Stellenausschreibung vorzunehmen. Welche verschiedenen Wege Sie dafür nutzen können, stellen wir im folgenden Kapitel dar.

**PRAXISBEISPIEL: MENNE, TISCHLEREI, LIENEN, 24 BESCHÄFTIGTE**

Das Unternehmen führte eine Reihe von Organisationsmaßnahmen ein, um das Arbeitsklima für alle effektiv und angenehm zu gestalten – dazu zählen Stellenbeschreibungen und ein Organigramm. Gemeinsam mit den Beschäftigten wurde zudem ein Unternehmensleitbild entwickelt.



Thorsten Menne (vorn, zweiter von rechts), Geschäftsführer des Tischlerunternehmens Menne mit seinem Team



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5, Praxisbericht der Tischlerei Menne, Seite 33, „Hauptaufgabe Psyche.“



**PRAXISBEISPIEL: HELMUT DAUME DACHHANDWERK, AHAUS, 49 BESCHÄFTIGTE**

Paul Müller, Betriebswirt und Assistent der Geschäftsleitung im Dachdeckerunternehmen Daume, entwickelte eine Vielzahl von Instrumenten, damit der Betrieb als attraktiver Arbeitgebender wahrgenommen wird. So werden die Positionen der Fach- und Führungspositionen in einem Organigramm dargestellt und die Weiterbildungen systematisch organisiert. Über mögliche Aufstiegsperspektiven spricht Paul Müller bereits mit den Lehrlingen.



Im Bild von links: Franz-Josef Buß, Patrick Hußmann, Leon Schwietering, Inge Revers, Lukas Wissing, Mitarbeitende im Unternehmen Helmut Daume Dachhandwerk



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Personalarbeit: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 3, Praxisbericht des Unternehmens Helmut Daume Dachhandwerk, Seite 31, „Ein sympathischer Arbeitgeber sein.“





## 2. Stellenangebote veröffentlichen

Miguel Bosse, Bodenleger-Auszubildender im Unternehmen Wiegrink floor object & design in Bocholt. Siehe dazu: Praxisbeispiel auf Seite 16 dieses Leitfadens

■ 2.1 Interne Bekanntmachung und persönliche Kontakte . . . . .	13
■ 2.2 Stellenangebote erstellen . . . . .	14
■ 2.3 Neue und klassische Medien . . . . .	14

Um Ihr Stellenangebot publik zu machen, bieten sich für Sie verschiedene Wege an: Neben dem Bekanntmachen innerhalb Ihres Betriebes sollten Sie auch persönliche Kontakte der Beschäftigten und Ihre weiteren Netzwerke nutzen. Erst danach ist es sinnvoll, die zu besetzende Stelle über die verschiedenen Medien auszuschreiben.

## 2.1 Interne Bekanntmachung und persönliche Kontakte

Die Bekanntmachung des Stellenangebots im eigenen Betrieb bietet sich beispielsweise in einem Mitteilungsblatt, per Aushang oder digital an. So sind alle Beschäftigten gleichermaßen informiert und haben die Chance, sich zu bewerben.

Gerade in Handwerksbetrieben sind die persönlichen Kontakte Ihrer Beschäftigten mit Freunden und Bekannten bei der Suche nach geeigneten Fachkräften oft entscheidend für eine passende Besetzung Ihrer Stelle. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treffen bei der Ansprache bestimmter Personen aus ihrem Umfeld bereits eine gewisse Vorauswahl, denn die Stärken und Schwächen ihrer Bekannten sind ihnen zumeist bekannt. Sie als Arbeitgeber:in können davon ausgehen, dass Ihre Beschäftigten nur Empfehlungen abgeben, wenn sie von den Fähigkeiten dieser Personen überzeugt sind. Auch Ihre eigenen Netzwerke – beruflich wie privat – sollten Sie gezielt nutzen, um die Anzahl an Kandidatinnen und Kandidaten für die zu besetzenden Stellen zu erhöhen.

### PRAXISBEISPIEL: CLEMENS ATHMER, GLASEREI, COESFELD, 17 BESCHÄFTIGTE

Geschäftsführer Rolf Athmer konnte die 15-jährige Sina Hölscher für ein Praktikum für den Beruf der Glaserin gewinnen, weil er die Eltern durch seine gleichaltrigen Kinder kannte. Die Schülerin entdeckte den ihr zuvor unbekanntem Beruf und lernte das Unternehmen kennen. Als der Glasermeister der Schulabgängerin das Ausbildungsangebot unterbreitete, sagte sie freudig zu. Nach ihrer Prüfung zur Gesellin wurde sie vom Unternehmen Athmer übernommen.



Glasergezellin Sina Hölscher von Glaserunternehmen Clemens Athmer



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Personalarbeit: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 3, Praxisbericht des Unternehmens Clemens Athmer, Glaserei, Seite 15, „Frauen sind im Glaserhandwerk ideal.“



## 2.2 Stellenangebot erstellen

Ein Stellenangebot sollte unabhängig davon, über welche Medien es veröffentlicht wird, folgende Bestandteile enthalten:

- Attraktivität des Unternehmens
- Interessant aufgemachte, konkrete Stellenbeschreibung
- Perspektiven und Karrieremöglichkeiten
- Erwünschte fachliche und persönliche Kompetenzen
- evtl. Branchen- und Berufserfahrung
- Einstellungstermin, Gehaltsangabe
- Bewerbungsform: Post, E-Mail, Online (möglichst alle Formen anbieten)

Formulieren Sie ein Angebot immer in der Sprache der Zielgruppe. Eine Online-Offerte bietet mehr Gestaltungsmöglichkeiten als eine gedruckte Anzeige. In jedem Fall ist die Online-Einstellung kostengünstiger als das Schalten in einem Print-Medium. Bei digitalen Veröffentlichungen sollte der Inhalt bevorzugt stichwortartig dargestellt werden, um die Lesbarkeit zu erhöhen. Online können Sie stilistische Hilfsmittel (zum Beispiel Fettschrift, Farben) sowie Fotos oder Videos leicht einsetzen. Richten Sie auch Links zu Ihrer Homepage ein.

## 2.3. Neue und klassische Medien

Wegen der Vielzahl an Medien und unterschiedlichen Nutzergewohnheiten ist es erfolgversprechend, Ihr Stellenangebot über mehrere Kanäle zu verbreiten. Insbesondere für die jüngere Generation sind Online-Stellenanzeigen, Internet-Stellenbörsen, Soziale Netzwerke und Ihre eigene Firmenhomepage das angesagte Medium. Viele Menschen nehmen heute kaum noch Zugriff auf Print-Medien, sind aber online bestens vernetzt. Im Gegensatz zur klassischen Print-Stellenanzeige sind diese Medien kostengünstiger, haben eine höhere Reichweite und ermöglichen Ihnen, das Angebot flexibel anzupassen. Unter bestimmten Bedingungen bietet sich aber auch der Einsatz bewährter Medien weiter an. Dabei ist der Umgang mit diesen sicherlich ein anderer als noch vor Jahren.

### 2.3.1 Internetstellenbörsen

Beim Einstellen Ihres Angebots in eine Internetstellenbörse ist eine aussagekräftige und kluge Wortwahl entscheidend, damit die Zielgruppe Ihre Stelle mit den von ihr genutzten Suchbegriffen findet. Umfang und Lesbarkeit Ihres Angebots sind an den Empfang mobiler Endgeräte anzupassen.

Damit die Aktualität des Stellenangebots auch über einen längeren Zeitraum hinweg deutlich bleibt, sollte es von Zeit zu Zeit neu eingestellt werden, da ältere Beiträge häufig nach unten rücken. Sollten Bewerbungstermine enthalten sein, ist die Aktualisierung bei weiterhin unbesetzten Stellen ebenfalls enorm wichtig. Zudem wirkt ein offenkundig länger nicht besetztes Angebot wenig attraktiv. Deshalb sollte es in einem solchen Fall zwischenzeitlich auch einmal herausgenommen und später erneut veröffentlicht werden.

Bei der Auswahl der für Sie geeigneten Online-Jobbörsen sollten Sie folgende Kriterien beachten:

- Bekanntheit der Job-Börse
- Ansprache Ihrer Zielgruppe
- Aktualität der Meldungen

- Regionale und überregionale Ausrichtung
- Preis-Leistungs-Verhältnis
- Benutzerfreundlichkeit
- Empfehlungen anderer (Beschäftigte, Geschäftspartner:innen, Kund:innen)

### 2.3.2 Firmenhomepage

Unabhängig vom Wirtschaftssektor veröffentlichen heute die meisten Unternehmen ihre Stellenangebote über ihre eigene Website. Diese kostengünstige Möglichkeit sollten auch Sie als Handwerksbetrieb nutzen. Ihr Stellenangebot positionieren Sie am besten über eine spezielle Unterseite unter Titeln wie „Karriere“, „Jobs“ oder „Stellenangebote“. Speziell für die Ausbildung bietet sich auch eine eigene Seite an, deren Gestaltung Jugendliche anspricht. Damit Ihr Angebot auch von Suchmaschinen im Internet gefunden wird, sollten Sie pro Anzeige eine „Landingpage“ (speziell für eine Werbekampagne eingerichtete Internetseite) vorsehen. PDF-Dokumente sind keine Webseiten und funktionieren für die Suche nicht. Ergänzen Sie Ihre Anzeige um Fotos aus Ihrem Betriebsalltag oder lassen Sie in einem Video Ihre Mitarbeitenden als Botschafterin oder Botschafter für Sie beziehungsweise Ihren Betrieb sprechen.

Wenn Sie dort nicht laufend eine Stellenofferte eingestellt haben, können Sie diese Seite auch dazu nutzen, um auf Ihre grundsätzlichen Karriereangebote hinzuweisen. Von Interesse sind an dieser Stelle die konkreten Berufsprofile Ihrer Beschäftigten oder die Entwicklungsangebote an Ihre Auszubildenden (zum Beispiel Zusatzunterricht, Lernaufenthalte im Ausland, Duales Studium).

#### PRAXISBEISPIEL: JOSEF BEERMANN, ELEKTRO, SANITÄR-HEIZUNG-KLIMA UND ROHRLEITUNGSBAU, HÖRSTEL

Das Unternehmen Beermann beschreibt auf seiner Firmenhomepage über die speziell eingerichtete Unterseite „Arbeiten bei Beermann“ seine Vorteile.



Ausschnitt aus der Homepage der Firma Josef Beermann



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Personalarbeit: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 3, Praxisbericht des Unternehmens Josef Beermann, Elektro, Sanitär-Heizung-Klima und Rohrleitungsbau, Seite 32, „Die Attraktivität eines Arbeitgebers setzt sich aus vielen Bausteinen zusammen.“



### 2.3.3 Soziale Netzwerke

Soziale Netzwerkanäle eignen sich für Handwerksunternehmen, um ihr Stellenangebot dort neben anderen aktuellen Informationen per Text oder Film zu präsentieren. Sprachlich sollten Sie sich dabei wiederum sehr nahe an der Zielgruppe bewegen. Achten Sie außerdem darauf, sich mit ausgefallenen Formulierungen und Überschriften, optischen „Hinguckern“ und akustischen Effekten von der Masse abzuheben. Gelingt es Ihnen, damit eine hohe Aufmerksamkeit zu erzeugen, können Sie sich sicher sein, dass Ihre Botschaft rasch an zahlreiche Userinnen und User weitergeleitet wird.

#### PRAXISBEISPIEL: WIEGRINK FLOOR OBJECT & DESIGN, 67 BESCHÄFTIGTE

Estrich- und Parkettlegermeister Stefan Wiegrink gelingt es, jährlich mehrere Ausbildungsplätze in den drei Nischenberufen Boden-, Estrich- und Parkettleger:in qualifiziert zu besetzen. „Es sind eine Vielzahl von Faktoren, weshalb junge Menschen es ‚cool‘ finden, ihre Ausbildung gerade bei uns zu absolvieren“, wissen er und seine Frau Katja Wiegrink. „Wir setzen die gesamte ‚Klaviatur‘ der neuen Medien ein, um auf uns aufmerksam zu machen“, berichtet Marketing-Managerin Andrea Reidick. Neben der eigenen Homepage sei das vor allem die intensive ‚Bespielung‘ der sozialen Netzwerke mit Posts und Kurzfilmen sowie der Einsatz von Kino-Spots.



Kurzfilm der Auszubildenden von Wiegrink floor object & design zur Ausbildung zum Bodenleger:in



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 9, Praxisbericht des Bodenlegerunternehmens Wiegrink floor object & design, Seite 15, „Entscheidend ist die gute Stimmung in unseren Teams.“



Wie bei anderen Online-Medien ist auch hier das Einstellungsdatum wesentlich für die Wahrnehmung und das Interesse der Nutzerinnen und Nutzer. Diesen Aktualisierungsaufwand sollten Sie als Geschäfts- oder Personalleitung an eine dafür verantwortliche interne oder externe Stelle abgeben. Da über Netzwerkanäle wie Instagram vornehmlich jüngere Menschen als mögliche Praktikant:innen und Auszubildende erreicht werden, ist zu überlegen, diese Aufgabe an Beschäftigte dieser Altersgruppe wie beispielsweise Ihre Lehrlinge zu übertragen.

Sie sollten zudem Ihre Mitarbeitenden ermuntern, ihre eigenen Kontakte über soziale Netzwerke zu nutzen, um auf offene Stellen hinzuweisen. Eine solche Form der Ansprache ist heute allgemein akzeptiert, um passendes Personal zu finden. Die Wahrscheinlichkeit, über diesen Weg Bewerbungen von Personen zu erhalten, die besonders gut in Ihren Betrieb und zu der ausgeschriebenen Position passen, ist groß. Denn wer könnte besser einschätzen, mit wem sie zusammenarbeiten können und wollen als Ihre eigenen Kräfte? Dieser Weg bedeutet gerade für kleine und mittlere, oft weniger bekannte Handwerksbetriebe eine besondere Chance.

### 2.3.4 Print-Stellenanzeige

Über den Online-Stellenmarkt hinaus ist eine Print-Veröffentlichung Ihres Stellenangebots zu empfehlen, um die Menschen jenseits der „Digitalen Generation“ zu erreichen. Bei dem Angebot von Ausbildungsstellen ist der nicht unerhebliche Einfluss der (Groß-)Eltern der Schülerinnen und Schüler auf die Wahl des Ausbildungsplatzes ihres (Enkel-)Kindes zu bedenken.

Der regionale Bezug der meisten Handwerksunternehmen spricht insbesondere für die Anzeigenschaltung in Tageszeitungen und Anzeigenblättern. Anzeigen in überregionalen Fachzeitschriften bieten sich vorrangig für spezielle Handwerksberufe und Leitungspositionen an. Für die Ansprache von Jugendlichen eignen sich Schüler:innenzeitungen sowie Jugend- und Ausbildungsmagazine. Da die Kosten in einem Print-Medium im Vergleich zu einer Online-Offerte hoch sein können und von der Anzeigengröße abhängig sind, ist zu überlegen, die Anzeige kürzer zu gestalten und auf die ausführliche Ausschreibung der Stelle über Ihre Internetseite zu verweisen.

Die Beschreibung Ihres Unternehmens sollten Sie weiterhin viel Raum schenken, um sich in der breiten Öffentlichkeit als interessanter Arbeitgeber:in darzustellen. Die Attraktivität der ausgeschriebenen Stelle steht im Mittelpunkt. Bei der Auflistung der fachlichen und persönlichen Anforderungen an die Stelleninhaber:innen können Sie Platz sparen.

### 2.3.5 Verkehrsmittel

Mit der Werbung auf Bussen des öffentlichen Personennahverkehrs oder über Ihre eigenen, regional eingesetzten Servicefahrzeuge erreichen Sie als Handwerksbetrieb die breite Öffentlichkeit aus dem Umfeld Ihres Betriebes. Diese Flächen bieten sich deshalb insbesondere für die Suche nach Auszubildenden und Fachkräften an. Da die Wahrnehmung der Werbung auf Fahrzeugen von der Schriftgröße abhängt, ist es wichtig, sich auf wenige, prägnante Informationen zu beschränken. Die verwendeten Texte sind geschlechtsneutral zu formulieren. Die Bilder sollten Männer und Frauen in gleichberechtigter Position darstellen. Die Aufmerksamkeit im öffentlichen Raum erhöhen Sie durch einen ungewöhnlichen Slogan, der wiederum in der Sprache der Zielgruppe formuliert ist

#### PRAXISBEISPIEL: FRANZ WÄCHTER, SANITÄR HEIZUNG LÜFTUNG, MÜNSTER, 35 BESCHÄFTIGTE

Der Installationsbetrieb Franz Wächter erzeugte durch den Slogan „Greif nicht ins Klo! #ErgreifLieberDeineChance“ und der Aufforderung sich für eine Ausbildungsstelle zur Anlagenmechanikerin beziehungsweise zum Anlagenmechaniker zu bewerben eine hohe Resonanz bei der Zielgruppe der Schulabgänger:innen und konnte seine freien Ausbildungsstellen so erfolgreich besetzen. Zur Entwicklung dieser Kampagne hatte der Betrieb eine Werbeagentur eingeschaltet.



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 7, Praxisbericht des Installationsbetriebs Franz Wächter, Seite 15, „Einen Blick hinter die Kulissen des Unternehmens bieten.“



# 3. Sich als attraktive Arbeitgebende darstellen



Geschäftsführer Ralf Kleine-Berkenbusch mit einem Teil seiner Mitarbeitenden vom Unternehmen Bäumer Heizung & Sanitär. Siehe dazu nebenstehendes Praxisbeispiel.

■ 3.1 Arbeitgeber:innenattraktivität .....	19
■ 3.2 Medien .....	20
■ 3.3 Öffentliche Maßnahmen .....	23
■ 3.4 Betriebliche Maßnahmen .....	26

Gerade angesichts des Wettbewerbs um Fachkräfte ist es für Handwerksbetriebe enorm wichtig, sich gegenüber potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern als attraktive Arbeitgebende darzustellen. Die Interessierten haben zumeist eine Auswahl zwischen verschiedenen Unternehmen und gehen im Zweifelsfall nicht auf Sie zu, weil sie Ihren Betrieb nicht kennen oder bisher nicht positiv wahrgenommen haben. Aber was macht die Attraktivität Ihrer Firma tatsächlich aus und wie stellen Sie diese am besten dar? Nutzen Sie verschiedene Medien, gehen Sie gezielt an die Öffentlichkeit oder reichen womöglich innerbetriebliche Maßnahmen? Auf diese Fragen werden wir im folgenden Kapitel eingehen.

### 3.1 Arbeitgeber:innenattraktivität

Konkrete Merkmale einer Arbeitgeber:innenattraktivität können die Unterstützung bei der Fort- und Weiterbildung, besondere Vergütungs- und Zusatzversorgungssysteme, Karrieremöglichkeiten, aber auch ein gut gestaltetes Gesundheitsmanagement, eine durchdachte Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder eine innovative Arbeits(-zeit)-organisation sein. Aber auch eher weiche Faktoren wie ein gutes Betriebs- und Arbeitsklima, eine regelmäßige Kommunikation, das Einbeziehen der Belegschaft in Veränderungsprozesse oder eine gute technische Ausstattung sind nicht zu unterschätzen.

Während größere Handwerksunternehmen teils eine ganze Reihe der aufgezählten Instrumente umsetzen, lässt sich die Attraktivität kleinerer Betrieben durchaus auch an einigen wenigen Faktoren festmachen. Denn nicht allein die Zahl der Merkmale ist entscheidend, sondern vor allem ihre konkrete Auswirkung auf die Motivation der Beschäftigten. Kleinere Unternehmen sind also nicht zwangsläufig weniger attraktiv als größere. Tendenziell punkten sie sogar durch ihre oft familiäre Organisation sowie eher informelle und kurze Entscheidungswege.

#### PRAXISBEISPIEL: BÄUMER HEIZUNG & SANITÄR, STEINFURT, 23 BESCHÄFTIGTE

Im Installationsunternehmen Bäumer kümmern sich Geschäftsführer Ralf Kleine-Berkenbusch und Unternehmerfrau Anne Kleine-Berkenbusch gemeinsam um die Entwicklung ihrer Beschäftigten. Wie in einer Familie achten die beiden auf die Zufriedenheit aller Mitarbeitenden: „Wir beteiligen unser Personal am Firmengewinn, wir passen die Arbeitszeiten individuell an die persönlichen Bedarfe an, wir setzen Teilzeitarbeit um und begrüßen die Elternzeit unserer jungen Väter und Mütter“, zählt Anne Kleine-Berkenbusch auf und betont: „Alle, wirklich alle sollen sich bei uns wohlfühlen.“



Geschäftsführer Ralf Kleine-Berkenbusch mit dem Auszubildenden Niklas Schouwink



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 6, Praxisbericht des Unternehmens Bäumer Heizung & Sanitär, Seite 34, „Alle, wirklich alle, sollen sich bei uns wohlfühlen.“



## 3.2. Medien

### 3.2.1 Firmenhomepage

Mit Hilfe des Internets können sich Arbeitsuchende heute rasch über die für sie interessanten Arbeitgeber:innen informieren. Dabei sollte Ihre Firmenhomepage ein Medium sein, um sich positiv von der Konkurrenz abzuheben. Hier geben Sie indirekt eine ‚Visitenkarte‘ für Außenstehende ab, die deshalb nicht nur informativ, sondern vor allem interessant, individuell und aktuell gestaltet sein sollte. Besonders anschaulich ist für den Bewerber:innenkreis die Darstellung Ihres Teams. Als Merkmale Ihrer Arbeitgeber:innenattraktivität können Sie auf Ihre Unterstützung bei der Fort- und Weiterbildung, auf attraktive Vergütungs- und Zusatzversorgungssysteme, Karriere-möglichkeiten, aber auch auf Ihr Gesundheitsmanagement, Ihre Familienfreundlichkeit oder Ihre Arbeits(-zeit)organisation hinweisen. Diese Vorzüge können Sie auch in Unternehmensgrundsätzen beziehungsweise einem Unternehmensleitbild beschreiben. Setzen Sie dabei sympathische und authentische Bilder und Kurzfilme ein, in denen Sie Ihre eigenen Beschäftigten, Räumlichkeiten und Szenen aus dem Arbeitsalltag zeigen. Dabei sollte die Bildsprache die Vielfalt Ihres Unternehmens (Ältere, Jüngere, Männer, Frauen) widerspiegeln.

#### PRAXISBEISPIEL: KARL HÖNEKOP, MÖBELWERKSTATT, ASCHEBERG, 10 BESCHÄFTIGTE

Das Tischlerunternehmen Hönekop stellt seine Unternehmensgrundsätze in einem gesonderten Leitbild dar und macht sich dadurch für Bewerbende attraktiv.



Ausschnitt aus der Internetseite der Firma Karl Hönekop, Möbelwerkstatt mit einem Teil des Unternehmensleitbildes



Guido Hönekop und Elke Eckmann, Geschäftsführung der Tischlerei Karl Hönekop, Möbelwerkstatt



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Personalarbeit: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 1, Praxisberichts des Unternehmens Karl Hönekop, Seite 8, „Klappern gehört zum Handwerk.“



### 3.2.2 Kinospots

Kinospots eignen sich besonders gut für Handwerksbetriebe mit regionalem Bezug. Vergleichbar kostengünstig erhalten Sie einen Auftritt auf einer großen Leinwand mit der ungeteilten Aufmerksamkeit der Kinobesucherinnen und Kinobesucher. Der finanzielle Aufwand für die Filmproduktion ist durch die Digitalisierung überschaubar geworden. Mit Kinowerbung sprechen Sie kaufkräftige und tendenziell jüngere Menschen in entspannter Atmosphäre an. Als audiovisuelles Medium eignet es sich besonders gut, um Ihr Unternehmen mit positiven Eigenschaften und Emotionen zu verbinden, sich also gegenüber dem Publikum als attraktive Arbeitgebende darzustellen.

#### PRAXISBEISPIEL: CIBARIA ÖKOLOGISCH-BIOLOGISCHE VOLLKORNBÄCKEREI, MÜNSTER, 63 BESCHÄFTIGTE

Die Vollkornbäckerei CIBARIA produzierte einen Kinospot, der einen Arbeitstag in der Bäckerei darstellt. Der Film zeigt Szenen aus der Backstube und dem Verkauf. Der Spot kommt ohne eine Sprecher:innenstimme aus, weil die wesentlichen Informationen zum Unternehmen schriftlich eingeblendet werden. Die Bilder und der Text sind mit angenehmer Hintergrundmusik untermalt. Der Film ist mit 50 Sekunden sehr kurz, übermittelt aber trotzdem gut gemacht die wesentlichen Aussagen zum Unternehmen.



Ausschnitt aus dem Kinofilm der Firma CIBARIA ökologisch-biologische Vollkornbäckerei

### 3.2.3 Informationsflyer

Ein Informationsflyer in gedruckter oder digitalisierter Form sollte das Profil Ihres Betriebes (Bestehen, Beschäftigtenanzahl, Kernaufgaben, Spezialgebiete) umreißen. Stellen Sie darin die besonderen Merkmale Ihrer Arbeitgeber:innenattraktivität heraus. Vermitteln Sie – ggf. beispielhaft – die Entwicklungs- und Karrierechancen. Beschreiben Sie Ihre Ausbildungsangebote und die möglicherweise verschiedenen Berufsfelder. Die Lesbarkeit wird durch Stichworte und wenig Fließtext erhöht. Fotos von Ihren Beschäftigten, Ihren Räumlichkeiten und den attraktiven Merkmalen Ihres Unternehmens vermitteln Nähe.

Der Flyer sollte als Download über Ihre Internetseite oder Social-Media-Kanäle zur Verfügung stehen; in gedruckter Form dient er bei Job-Messen oder Veranstaltungen als erweiterte ‚Visitenkarte‘ Ihres Unternehmens. Wollen Sie mit dem Flyer unterschiedliche Zielgruppen ansprechen, sollten Sie den Text sprachlich und inhaltlich an die jeweilige Altersgruppe (zum Beispiel Ansprache per „Du“, und keine Fachbegriffe bei Jugendlichen) anpassen.

#### PRAXISBEISPIEL: WECON NUTZFAHRZEUGE CONTAINER-TECHNIK, ASCHEBERG, 130 BESCHÄFTIGTE

Das Karosseriebauunternehmen Wecon beschreibt seine fünf handwerklichen Ausbildungsberufe in einem Informationsflyer. Die bildliche Gestaltung wurde überwiegend mit Fotos von eigenen Auszubildenden, Firmenfahrzeugen und dem Firmengebäude vorgenommen. Die Kontaktpersonen werden persönlich benannt und mit Foto dargestellt. Die Zielgruppe der Schülerinnen und Schüler wird geduzt.



Ausbildungsflyer des Unternehmens Wecon Nutzfahrzeuge Container-Technik



Siehe dazu unter: [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5, Praxisbericht des Unternehmens Wecon, Seite 9, „Die handwerkliche Ausbildung ist unsere Zukunft.“



### 3.2.4 Presseartikel

Presseartikel sind gut geeignet, um der Öffentlichkeit Einblicke in Ihr Unternehmen zu gewähren und sie direkt oder indirekt auf Ihre Arbeitgeber:innenattraktivität aufmerksam zu machen. Wichtig dabei ist es, die Texte nicht werblich, sondern informativ und im journalistischen Stil zu verfassen. Beliebt ist hierbei das „Storytelling“: Dabei rücken Ihr Unternehmen und Ihre Beschäftigten und nicht Ihre Produkte und Dienstleistungen in den Mittelpunkt. Bieten Sie mit Ihren Geschichten ruhig auch einen Einblick hinter die Kulissen Ihres Betriebs – das weckt Emotionen und Sympathie. Achten Sie dabei darauf, die Texthandlung für die Leserinnen und Leser spannend zu gestalten, um die gewünschte Aufmerksamkeit zu erreichen. Überlegen Sie zuvor, wem Sie Ihre „Story“ anbieten wollen: Ist es Ihre Tageszeitung, eine Fachzeitschrift oder gibt es spezielle Medien aus dem Handwerk, für die Ihre Geschichte von besonderem Interesse sein könnte?

Gehen Sie mit Ihrem Veröffentlichungsangebot gezielt auf die von Ihnen ausgewählten Medien zu. Selbst wenn die jeweilige Redaktion keinen unmittelbaren Bedarf für Ihr Thema hat, kann dieser sich sehr kurzfristig entwickeln, hat man erst einmal den Kontakt geschaffen. Dann ist es gut, einen formulierten Text mit ansprechenden Fotos vorbereitet zu haben.

Damit Ihre Geschichte von Digital-User:innen gelesen wird, sollten Sie Ihre Unternehmensplattform und Ihre Social-Media-Präsenz nutzen, um auf die Veröffentlichung zu verlinken oder sie zum Herunterladen anzubieten. Berücksichtigen Sie dabei jedoch die Urheberrechte und fragen im Zweifel zuvor bei der jeweiligen Redaktion nach. Achten Sie bei Downloadangeboten auf die Aktualität des Presseartikels. Firmenhomepages mit Mitteilungen älteren Datums wirken auf die Online-Userinnen und -User eher abschreckend.

**PRAXISBEISPIEL: THOMAS GALLIEN – RADWERK – ZWEIRAD, MÜNSTER, 3 BESCHÄFTIGTE**

Das Zweiradunternehmen erzeugte mit der Darstellung des ungewöhnlichen Berufsweges ihrer 26-jährigen Auszubildenden zur Zweiradmechatronikerin eine hohe Aufmerksamkeit durch verschiedene Print- und Internetveröffentlichungen. Die junge Frau hatte vor Beginn ihrer zweiten Berufsausbildung im Unternehmen Gallien viele Jahre unglücklich als Zierpflanzengärtnerin gearbeitet.



Veröffentlichung von Zweiradunternehmer Thomas Gallien mit seiner Auszubildenden Vivian Seuter im Deutschen Handwerksblatt, Regionalausgabe Münster



Siehe dazu unter: [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 6, Praxisbericht des Unternehmens Thomas Gallien – Radwerk – Zweirad, Seite 17, „Mitarbeiter (männlich/weiblich/divers): Bei uns gibt es keine Unterschiede.“



**3.3. Öffentliche Maßnahmen**

**3.3.1 Jobmessen**

Es gibt verschiedene Typen von Jobmessen, angefangen bei Ausbildungs- oder Absolventenmessen, über Fachmessen bis hin zu Karrieremessen für Führungs- oder Fachkräfte. Für Handwerksbetriebe kommen zumeist Berufsorientierungsmessen in Frage, um junge Menschen für eine Ausbildung zu begeistern.

Eine Teilnahme muss gut vorbereitet sein und ist auch unter dem Kostenaspekt abzuwägen. Wenn Sie eine solche Kontaktchance mit potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern nicht ungenutzt lassen wollen, ist zu überlegen, ob Sie als einzelnes Unternehmen einen Messestand belegen oder zusammen mit anderen Handwerksunternehmen Ihrer Region beziehungsweise mit anderen Innungsmitgliedern an der Ausstellung teilnehmen wollen. Ein Gemeinschaftsstand ist besonders deshalb interessant, weil gerade auf renommierten Messen große Unternehmen und Organisationen vertreten sind, mit denen Sie als kleineres oder mittleres Unternehmen im Wettbewerb um das Publikum stehen.

Viel Detailarbeit ist notwendig, um bei den Adressatinnen und Adressaten einen professionellen Eindruck zu hinterlassen. Das fängt mit der Erstellung und dem Zusammentragen von Informationsmaterialien zu Ihrem Unternehmen und zu Ihrem Jobangebot an und reicht bis zur technischen und gestalterischen Einrichtung des Stands.

Planen Sie für Ihr Gewerk typische Mitmachaktionen ein, um die Aufmerksamkeit und das Interesse der Messegäste zu wecken. Auch Ratespiele oder Geschicklichkeitswettbewerbe – eventuell verbunden mit kleinen Präsenten – locken das Publikum an.

Wir empfehlen Ihnen, den Messebereich offen zu gestalten, damit rasch persönliche Gesprächskontakte ohne große Schranken aufgebaut werden können. Schon auf dem ersten Blick sollten die Kandidatinnen und Kandidaten zum Beispiel über Charts oder Aufsteller erfahren, welche Jobangebote hier warten.

Wesentlich für den Erfolg Ihrer Messevertretung ist die Auswahl und die Vorbereitung Ihres Standbetreuungspersonals. Denken Sie hier nicht ausschließlich an Verantwortliche der Geschäftsleitung und des Personalbereichs, sondern wählen Sie zusätzlich Fachkräfte und Auszubildende aus, die über die konkreten Tätigkeiten der zu besetzenden Stelle informieren können oder wegen ihres jugendlichen Alters einen schnellen Kontakt zur Zielgruppe finden. Wichtig dabei ist der souveräne Umgang mit den unterschiedlichsten Besucherinnen und Besuchern, denn eine Messe ist immer auch Imagepflege. Es gibt deshalb dort grundsätzlich keine unwichtigen Kontakte. Ein Gesprächsleitfaden kann helfen, den Austausch mit den Interessentinnen und Interessenten erfolgreich aufzubauen.

Überlegen Sie, wie Sie die Kontaktdaten Ihrer Standbesucherinnen und Standbesucher sammeln können. Das kann beispielsweise über ein Gewinnspiel oder über das Angebot von wichtigen Informationen per Mail oder Kurzmitteilungsdiensten sein. So können Sie im Nachgang der Messe Interessierte erneut ansprechen und den Kontakt intensivieren.

#### PRAXISBEISPIEL: STÖVESAND-LACKIEREREI, BECKUM, 42 BESCHÄFTIGTE

Das Unternehmen konnte durch seine Teilnahme an der Beckumer Ausbildungsmesse seinen Ausbildungsplatz für den Nischenberuf zum/zur Schilder- und Lichtreklamehersteller:in sehr frühzeitig besetzen. Ungewöhnlich hohe Aufmerksamkeit bei den Besucherinnen und Besuchern erzeugte das Angebot, einen Oldtimer zu lackieren.



Personalleiterin Birte Stövesand vom Unternehmen Stövesand-Lackiererei mit einem Teil der Auszubildenden



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 6, Praxisbericht des Unternehmens Stövesand-Lackiererei, Seite 11, „Miteinander sprechen und sich füreinander interessieren.“



### 3.3.2 Kooperationen mit Schulen und anderen Trägern

Die Kooperation mit Schulen aus Ihrer Region ist für Sie als Unternehmen bei der Suche nach Auszubildenden hilfreich. Die mit der Zusammenarbeit verbundene Öffentlichkeitsarbeit dient auch immer Ihrer Imagepflege. Die Kooperation sollte sich nicht nur auf die von Ihnen gewünschte Ausbildungsakquise beschränken, sondern auch Ihre konkrete Mitwirkung an der Berufsorientierung der Schüler:innenschaft beinhalten.

Mögliche Aktivitäten sind:

- Betriebserkundungen
- Lernpartnerschaften
- Betriebspraktika
- Expert:innenbesuche im Unterricht
- Projektarbeiten mit Schülerinnen und Schülern
- Workshops, zum Beispiel zum Bewerbungstraining

Bevor Sie sich allerdings intensiver mit einem Kooperationsgedanken beschäftigen, sollten Sie überlegen, ob Sie und Ihre Beschäftigten genügend Ressourcen freimachen können, um sich in dieser Art sozial zu engagieren. Fällt Ihre Entscheidung positiv aus, sollten Sie eine Auswahl der für Sie interessanten Schulen betreiben und auf diese zugehen. Finden Sie heraus, bei welchen Schulen Ihr Einsatz begrüßt wird und wegen der Zielgruppe der Schüler:innenschaft für Sie besonders attraktiv ist. Unterbreiten Sie Projekt-Angebote bevorzugt ausgewählten Schülerinnen und Schülern, die sich bewusst für eine Teilnahme entscheiden, denn der Effekt Ihres Engagements ist umso höher, je interessierter die Angesprochenen sind.

#### PRAXISBEISPIEL: ZELLER KÄLTE- UND KLIMATECHNIK, HERTEN, 50 BESCHÄFTIGTE

Das Unternehmen arbeitet in dem Hertener Zusammenschluss „Wirtschaft und Schule als Partner“ mit. In einer Realschule stieß die Firma das Projekt „Von der Dampfmaschine zur Wärmepumpe“ an. An sieben Nachmittagen bauten fünfzehn Schülerinnen und Schüler der achten und neunten Jahrgänge unter Leitung von Ausbilder Jens Schumacher eine Dampfmaschine. Durch das Projekt konnte der Auszubildende Maximilian Stach für eine Ausbildung zum Mechatroniker für Kälte-technik gewonnen werden.



Es stecht und dampft – Schülerprojekt bei Zeller Kälte- und Klimatechnik.



Ausbilder Jens Schumacher (rechts) und der durch das Projekt „Dampfmaschine“ gewonnene Auszubildende Maximilian Stach

Veröffentlichung des Schüler:innenprojekts im Deutschen Handwerksblatt, Regionalausgabe Münster



Siehe dazu unter: [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Personalarbeit: Erfolgsrezepte von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 2, Praxisbericht des Unternehmens Zeller Kälte- und Klimatechnik, Seite 12, „Mit unseren Schülerprojekt haben wir unser Ziel voll erreicht.“



Neben der Kooperation mit Schulen arbeiten viele Handwerksunternehmen darüber hinaus mit Bildungs- und Wirtschaftsträgern sowie den Agenturen für Arbeit ihrer Region zusammen und verfügen so weiterhin über genügend Bewerbungen für ihre freie Stellen.

#### PRAXISBEISPIEL: ELEKTROTECHNIK GÖVERT, DÜLMEN, 25 BESCHÄFTIGTE

Das Unternehmen engagiert sich bei vielen Berufsorientierungsaktivitäten in der Region und hat sich so bei den Lehrkräften der Schulen und den Beraterinnen und Beratern der Agentur für Arbeit einen guten Ruf als Ausbildungsbetrieb erarbeitet. Seine freien Lehrstellen für die Ausbildung zum/zur Elektroniker:in kann Geschäftsführer Klaus Gövert deshalb frühzeitig besetzen.



Geschäftsführer Klaus Gövert mit einem Teil seiner Auszubildenden



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 6, Praxisbericht des Unternehmens Elektrotechnik Gövert, Seite 35, „Ich muss heute ein rundum attraktiver Arbeitgeber sein.“



### 3.4. Betriebliche Maßnahmen

#### 3.4.1 Vorbereitung der Beschäftigten

PR-Arbeit betreiben Sie nicht nur, wenn Sie mit Werbemedien an die Öffentlichkeit herantreten. Auch Menschen, die hinter die Kulissen Ihres Betriebes schauen – sei es durch Praktika, Betriebsbesichtigungen oder bei Fachkräften ggf. durch eine Arbeitsprobe – erhalten einen Eindruck von Ihrem Unternehmen, den sie ‚Mund-zu-Mund‘ nach außen tragen. Umso wichtiger ist es deshalb, dabei ein positives Bild von Ihnen als Arbeitgeber:in zu vermitteln. Selbst wenn die Einzelnen letztlich kein eigenes Interesse an einer Tätigkeit bei Ihnen haben, so kann doch jeder von ihnen potenzielle Bewerberinnen und Bewerber motivieren, sich bei Ihnen zu melden. Genauso wie Sie sollten sich auch Ihre Mitarbeitenden dieser Außenwirkung bewusst sein. Wichtig ist es deshalb, nicht nur diejenigen zu schulen, die in unmittelbarem Kontakt mit den Besucherinnen und Besuchern stehen, sondern die gesamte Belegschaft über den Stellenwert dieser Eingeladenen in ihrem Arbeitsfeld zu informieren.

### 3.4.2 Praktika

Praktika sind für die Suche nach qualifizierten Auszubildenden ein grundlegendes Instrument, um vor allem junge Menschen für den Beruf zu begeistern. Nicht immer sind die Praktikantinnen und Praktikanten dabei für eine spätere Tätigkeit in Ihrem Unternehmen zu gewinnen. Trotzdem berichten diese Besucher:innen in ihrem sozialen Umfeld Außenstehenden von ihren Erlebnissen. Entscheidend ist es deshalb, jedes Praktikum – unabhängig davon, ob es sich um eine kürzere oder längere Phase handelt – gut vorzubereiten und zu planen. Handwerksbetriebe gehen häufig aus alter Tradition davon aus, ein ‚Mitlaufen‘ und ‚Zugucken‘ beim Tagesgeschäft reiche aus, um die Jugendlichen von ihrem Ausbildungsberuf zu überzeugen, aber dieses ist heute im Wettkampf um die ‚Besten der Besten‘ längst nicht mehr der Fall.

Ihre Planung beginnt bei einem geordneten Empfang der Neulinge und endet für beide Seiten bei einem abschließenden Feedback. Dazwischen sollten Sie je nach Länge des Praktikums geeignete Aufgaben entwickeln, die die Lernenden zusammen mit speziell dafür abgestellten Fachkräften bewältigen können.

Auch ein Tagespraktikum bietet Ihnen die Chance, anderen einen ersten Einblick in einen Beruf zu gewähren. Sollten sich Tagespraktikantinnen und Tagespraktikanten aus Gründen des Arbeitsschutzes oder wegen des Zeitfaktors nicht in Ihre regulären Arbeitsabläufe einbinden lassen, ist es ratsam, ihnen kleinere modellhafte Aufgabe an Ihrem Betriebsstandort zu übertragen. Die dabei notwendige Betreuung durch eine Fachkraft oder einem Lehrling bedeutet für Sie natürlich einen finanziellen Aufwand, den Sie angesichts des bestehenden Fachkräftemangels dennoch nicht scheuen sollten. Bedenken Sie: Nur faszinierte Personen kehren zu einem längeren Praktikum zu Ihnen zurück.

#### PRAXISBEISPIEL: HELMIG HAUSTECHNIK, IBBENBÜREN, 10 BESCHÄFTIGTE

Geschäftsführer Axel Helmig bietet Schülerinnen und Schülern des achten Jahrgangs Tagespraktika in seinem Unternehmen an. Zusammen mit einer speziell zugeordneten Fachkraft sammeln die Jugendlichen wahlweise ihre Erfahrungen auf der Baustelle oder in Privathaushalten. „Meine Monteure sind auf unsere ‚Tagesgäste‘ vorbereitet. Sie sollen sich bewusst Zeit nehmen, um den Praktikantinnen und Praktikanten die Arbeiten zu erklären und sie aktiv einbeziehen. Wenn der Tag spannend war, kehrt der eine oder die andere vielleicht zu einer längeren Arbeitsprobe zu uns zurück. Dann haben wir unser Ziel erreicht“, beschreibt der Geschäftsführer sein Vorgehen.



Geschäftsführer Axel Helmig mit einer Tagespraktikantin und einem Tagespraktikanten.



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 4, Praxisbericht des Unternehmens Helmig Haustechnik, Seite 11, „Unseren spannenden Beruf entdecken.“



### 3.4.3 Betriebsbesichtigungen

Besichtigungsgruppen in Ihrem Betrieb können für Sie eine Chance sein, mehrere Interessent:innen hinter Ihre Kulissen schauen zu lassen und zu begeistern. Bei Gruppenanfragen ist es sinnvoll, eine solche Besichtigung nicht einfach für eine geschlossene Gruppe, wie zum Beispiel eine vollständige Schulklasse anzubieten, sondern gezielt nur diejenigen durch Ihren Betrieb zu führen, die ein spezielles Interesse daran haben. Sollte das nicht möglich sein, ist es ratsam, die Gruppengröße zu beschränken und Untergruppen einzurichten. Um eine Führung gerade für Schülerinnen und Schüler spannender zu gestalten, könnten beispielsweise Quizfragen vorbereitet werden. Planen Sie auch Gesprächskontakte mit Ihren Auszubildenden oder ihren jungen Fachkräften ein, denn sie stehen Schülerinnen und Schülern altersmäßig näher und können in ihrer eigenen Sprache über die Ausbildung in Ihrem Betrieb berichten und Fragen beantworten. Sollte ausreichend Zeit vorhanden sein, können Sie die Besucherinnen und Besucher durch kleine Mitmach-Aktionen begeistern. Die dabei selbst erstellten ‚Souvenirs‘ bleiben zu Hause lange in Erinnerung.

#### PRAXISBEISPIEL: KRAMPE FAHRZEUGBAU, COESFELD, 120 BESCHÄFTIGTE

Das Unternehmen bot sechs- bis zwölfjährigen Ferienkindern eine Betriebsbesichtigung an und sorgte mit Hilfe von Auszubildenden dafür, dass die Kinder selbst aktiv werden konnten.

Auf Berufsorientierungsmessen bietet das Unternehmen besonders interessierten Schülerinnen und Schülern und deren Eltern eine Betriebsbesichtigung zu einem späteren Termin an. Bereits während dieser Führungen fragen die Teilnehmenden nach Praktika und Ausbildungsmöglichkeiten.



Kinder bei Fahrzeugbau Krampe zusammen mit Auszubildenden und Ausbildern des Betriebes bei einer Betriebsbesichtigung



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 6, Praxisbericht des Unternehmens Krampe Fahrzeugbau, Seite 9, „Ob Kind, Gesellin, Geselle, Meisterin, Meister oder Master: Wir begeistern sie für uns.“



### 3.4.4 Probearbeiten

Probearbeiten ermöglicht Ihnen, die Bewerbungskandidatinnen und -kandidaten über einen längeren Zeitraum als bei einem Vorstellungsgespräch und zudem in der konkreten Arbeitsrealität zu erleben. Sie erhalten so einen breiter gefächerten Einblick in die Fähigkeiten der potenziellen Mitarbeiterin beziehungsweise des Mitarbeiters. Auch Ihr Team bekommt die Chance, die womöglich zukünftigen Kolleginnen oder Kollegen aus eigenem Blickwinkel zu bewerten. Schließlich können die Bewerberinnen und Bewerber für sich prüfen, ob diese Arbeit für sie die richtige Wahl ist. Kostspielige Abbrüche zu einem späteren Zeitpunkt lassen sich so oft vermeiden.

Ein solches Auswahlinstrument birgt neben den genannten Vorzügen aber auch den Nachteil, dass die „Eingeladenen“ einen ungeschönten Einblick in Ihr Unternehmen bekommt. Sie sollten deshalb genau planen, welche Aufgabe Sie ihm übertragen. Die Tätigkeit darf nicht den Anschein erwecken, dass derjenige damit in eine kostenfreie Vorleistung tritt. Eine solche Probearbeit empfiehlt sich deshalb auch bevorzugt für einen bis maximal drei Arbeitstage. Laden Sie mehrere Personen zu einer Arbeitsprobe ein, ist es sinnvoll, ein Bewertungsraster mit bestimmten Kriterien einzusetzen. In jedem Fall sollten Sie den auf Probe Arbeitenden am Ende eine persönliche Rückmeldung geben, die ihnen einen möglichst guten Eindruck von Ihnen als Arbeitgeber:in vermittelt, auch wenn Sie sich später nicht für diese Person entscheiden sollten. Gelingt Ihnen dieses nicht überzeugend, schadet eine solche Auswahl womöglich Ihrem Arbeitgeber:innenimage.

#### PRAXISBEISPIEL: STROTMANN INNENAUSBAU, HÖRSTEL, 55 BESCHÄFTIGTE

Geschäftsführer Christoph Strotmann achtet sehr darauf, bei jedem Außenstehenden einen möglichst guten Eindruck von Unternehmen zu hinterlassen. „Es ist mir wichtig, dass jede und jeder, die oder der je Kontakt mit uns hatte, gegenüber Dritten gut über uns sprechen kann“, erklärt er.



Im Bild (von links): Mitarbeiter Herbert Berghaus, Hendrik Seyen und Josef Müller vom Unternehmen Strotmann, Innenausbau



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre  
 „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 6,  
 Praxisbericht des Unternehmens Strotmann  
 Innenausbau, Seite 33,  
 „Es sind viele Stellschrauben, an denen wir drehen.“





## 4. Zielgruppen im Fokus

Geschäftsführer Ralf Mertmann (Mitte) vom Bauunternehmen Mertmann in Haltern am See mit seinem Auszubildenden Sherzad Hussain (links) und seinem Mitarbeiter Wilhelm Alberternst (rechts). Siehe dazu unter: [www.hwk-muenster/fachkraefte](http://www.hwk-muenster/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5, Praxisbericht des Unternehmens Mertmann, Bauunternehmung, Seite 15, „Den Mut haben, sich auf diesen Weg einzulassen.“

■ 4.1 Kinder zwischen 5 und 10 Jahren . . . . .	31
■ 4.2 Schülerinnen und Schüler der Unter- und Mittelstufe . . . . .	32
■ 4.3 Abiturientinnen und Abiturienten, Studierwillige, Studienerfahrene . . . . .	34
■ 4.4 Benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene . . . . .	35
■ 4.5 Frauen . . . . .	36
■ 4.6 Auszubildende in Teilzeit . . . . .	38
■ 4.7 Junge Erwachsene aus dem Ausland . . . . .	40
■ 4.8 Geflüchtete . . . . .	41
■ 4.9 Umschülerinnen und Umschüler . . . . .	44
■ 4.10 Ältere . . . . .	45

Bei der Suche nach Fachkräften sollten Sie die verschiedenen Zielgruppen des Arbeitsmarktes betrachten. Denn vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des damit verbundenen sinkenden Potenzials an Erwerbstätigen, aber auch wegen des allgemeinen Trends zu einer Akademisierung unserer Gesellschaft können Sie es sich nicht leisten, bestimmte Gruppen aus dem Blick zu lassen. Vielmehr sollten Sie überlegen, welcher zusätzliche Personenkreis für Ihr Handwerk interessant ist und wie Sie diesen für Ihren Betrieb erschließen können. Je nach Handwerk passen manche Zielgruppen besser zu Ihnen als andere. Möglicherweise können Sie aber auch die Bedingungen Ihres Unternehmens auf diesen Kreis ausrichten. Ihre bewusste Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Gruppe setzt das Wissen über die Merkmale und Eigenschaften der verschiedenen Zielgruppen voraus.

## 4.1 Kinder zwischen 5 und 10 Jahren

Während Schülerinnen und Schüler im Jugendalter oft bereits eindeutig bekunden, nicht im Handwerk arbeiten zu wollen, weil dieses durch die Gesellschaft und durch Eltern als wenig erstrebenswert vermittelt wird, sind diese Vorurteile bei Kindern im Vorschul- oder Grundschulalter weniger stark ausgebildet. Die Unvoreingenommenheit der jüngeren Kinder ermöglicht Ihnen als Handwerksunternehmen, diese frühzeitig für Ihr Handwerk zu interessieren. Auch die Eltern der Kinder, die zumeist selbst wenig Berührungspunkte mit dem Handwerk haben, erreichen Sie über diese junge Zielgruppe gut. Mit Ihren Angeboten für diese Altersgruppe können Sie zwar noch keine Auszubildenden rekrutieren – dafür ist die Zeitspanne bis zur Berufsentscheidung zu groß –, Sie tragen jedoch zur Imagesteigerung des Handwerks bei. Denn Sie sorgen damit auch für ein Stückchen gesellschaftlichen Wandel, weg vom allgemeinen Trend zur Akademisierung hin zu einer soliden praktischen Berufsausbildung.

### PRAXISBEISPIEL: ANNETTE-VON-DROSTE-HÜLSHOFF-GRUNDSCHULE IN MÜNSTER-NIENBERGE

An der Grundschule im Münsteraner Stadtteil Nienberge wurde in einem Schulhalbjahr das Pilotprojekt „Handwerksberufe entdecken“ durchgeführt. Fünfzehn Handwerksbetriebe beteiligten sich an der Initiative. Innerhalb der Offenen Ganztagschule (OGS) bot jeder der Betriebe jeweils einmal einen zweistündigen Workshop für 8 bis 10 Kinder an. In diesem erstellten die Kinder unter Mithilfe der Handwerkerinnen und Handwerker und einer Betreuungskraft der OGS ein typisches Produkt aus dem jeweiligen Gewerk. Die anfängliche Skepsis der Eltern wechselte in Begeisterung und endete mit dem Wunsch nach Fortsetzung des Angebots.



Zweitklässlerin Hannah Goos von der Annette-von-Droste-Hülshoff-Grundschule in Münster-Nienberge und Elektromeister Thomas Keller aus Münster-Nienberge beim Bau eines Elektrosummers

## 4.2 Schülerinnen und Schüler der Unter- und Mittelstufe

Auszubildende für das Handwerk zu gewinnen, bedeutet klassischerweise, den Blick auf allgemeinbildende Schulen – zumeist Haupt-, Real- oder Gesamtschulen – zu richten. In der Unterstufe, also in den Klassen 5 bis 7, führt ein Teil der Schulen erste Berufsorientierungsmaßnahmen durch. In den nachfolgenden Jahrgängen der Mittelstufe (Klasse 8 bis 10) ist die Berufsorientierung durchgängig Teil des Unterrichts.

Der Einfluss der Lehrkräfte der Unter- und Mittelstufe, insbesondere auch der Studien- und Berufswahlkoordinator:innen, auf die Berufswahl der Jugendlichen ist teils höher als der von Familienangehörigen. Den Schülerinnen und Schülern fehlen zunehmend berufliche Vorbilder aus dem Handwerk. Ihre Vorstellungen von den verschiedenen Handwerksberufen sind oft praxisfern und wenig zeitgemäß.

### PRAXISBEISPIEL: SCHULTEN ELEKTRO, RHEDE, 30 BESCHÄFTIGTE

Der Elektro- und Installationsbetrieb ist regelmäßig bei der Berufsorientierungsmesse der örtlichen Gesamtschule vertreten. An der am Firmenstand präsentierten „Smart-Home-Demonstrationswand“ können die Jugendlichen ihr eigenes Handy nutzen, um eine Aktion - wie zum Beispiel das in Bewegung setzen einer Jalousie - ferngesteuert auszulösen. Auch bei Betriebsbesichtigungen durch Schüler:innen-Gruppen oder bei den angebotenen Praktika für Ausbildungsinteressierte ist Schulten Elektro sehr darauf bedacht, dass das ‚Digitale‘ nicht zu kurz kommt. „Wesentlich bei unserer Ausbildungsakquise ist uns die Botschaft, wie spannend, modern und anspruchsvoll unsere beiden Handwerksberufe sind“, so der Ausbildungsverantwortliche des Unternehmens, Gregor Berning.



Michaela Schulten mit dem Auszubildenden Peter Schüling



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte). Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 7, Praxisbeispiel des Unternehmens Schulten Elektro, Seite 13, „Wir begeistern in unseren beiden Handwerken ‚smart‘“



Die meisten Jugendlichen entscheiden sich am Ende der Mittelstufe trotz der schulischen Berufsorientierungsmaßnahmen nicht für eine Berufsausbildung, sondern setzen ihre Schullaufbahn in der gymnasialen Oberstufe oder an einem Berufskolleg fort. Bei den vergleichbar wenigen Schülerinnen und Schülern, die sich nach der 10. Schulklasse für eine praktische Ausbildung oder eine Berufsqualifikation an einer Fachschule entscheiden, besteht hingegen recht früh eine klare Vorstellung über das berufliche Ziel.

Gehen Sie bei Ihrer Suche von dieser Ausgangssituation aus, ist es für eine erfolgreiche Gewinnung von Fachkräften entscheidend, junge Menschen zunächst überhaupt mit dem Handwerk zu konfrontieren und ihnen dabei eine grundsätzliche Freude an praktischer Arbeit zu vermitteln. Denn in allgemeinbildenden Schulen haben Kinder und Jugendliche heute wenig Möglichkeiten, solche Fähigkeiten zu entdecken. Vorbehalte gegenüber einer Tätigkeit im Handwerk bestehen sowohl bei den Schülerinnen und Schülern, bei den Eltern als auch bei den Lehrkräften. Einen ersten Kontakt zu Interessierten erhalten Sie beispielsweise bei Berufsorientierungsmessen. Dort sollten Sie die Jugendlichen zu kleinen handwerklichen Aufgaben und zur Herstellung eines handgemachten Produkts motivieren. Schaffen Sie damit kleine Erfolgserlebnisse und überfrachten Sie das Gegenüber nicht mit Fachvokabular und komplizierten technischen Fragen. Der Spaß an der Sache und am lockeren Austausch mit Handwerkerinnen und Handwerkern und ihren Lehrlingen sollte im Vordergrund stehen. Wir raten Ihnen, die Eltern, die ihren Nachwuchs bei solchen Gelegenheiten oft begleiten, über die beruflichen Perspektiven in Ihrem Handwerk zu informieren und durch gezielte Fragen zur Berufsorientierung ihrer Kinder in den Austausch einzubinden.

Selbst wenn sich die meisten 16-Jährigen nach der 10. Klasse noch nicht unmittelbar für eine Berufsausbildung entscheiden, sollten Sie diese Jugendlichen möglichst früh zu einem Praktikum in Ihrem Betrieb motivieren. So haben Sie die Chance, sie kennenzulernen und für Ihren Beruf zu interessieren. Gestalten Sie einen solchen ersten Einblick in Ihren Betrieb ansprechend, können Sie diese womöglich für Folgepraktika begeistern und nach dem Besuch der Oberstufe oder des Berufskollegs schließlich als Auszubildende engagieren. Denn längst nicht alle Schülerinnen und Schüler, die ihre Schullaufbahn mit der (Fach-)Hochschulreife abschließen, sind später im Studium mit ihrer Berufswahl zufrieden. Das zeigen die hohen Abbrecher:innenquoten insbesondere an technischen Hochschulen.

**PRAXISBEISPIEL: NBF NORBERT BÜCKER – FEINWERKMECHANIK, MÜNSTER, 19 BESCHÄFTIGTE**

Miriam Dodehoff erlangte an einem technisch ausgerichteten Berufskolleg die allgemeine Hochschulreife. Zusätzlich besuchte sie dort den Qualifikationslehrgang zur Informationstechnischen Assistentin (ITA). Danach suchte sie gezielt nach einem technischen Ausbildungsplatz im Handwerk. Im Unternehmen Bücker absolvierte sie ihre Ausbildung zur Feinwerkmechanikerin.



Miriam Dodehoff, Auszubildende zur Feinwerkmechanikerin, zusammen mit ihrem Ausbilder Norbert Bücker vom Unternehmen NBF Norbert Bücker – Feinwerkmechanik



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 6, Praxisbericht des Unternehmens NBF Norbert Bücker – Feinwerkmechanik, Seite 18, „Chancengleichheit für Frauen in technischen Berufen.“



## 4.3 Abiturientinnen und Abiturienten, Studierwillige, Studienerfahrene

Vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Trends zu höheren Bildungsabschlüssen und der damit verbundenen zunehmenden Zahl an Abiturientinnen und Abiturienten sollten und können Sie sich als Handwerksunternehmen dieser Zielgruppe nicht verschließen. Schließlich erwirbt heute jeder zweite Schülerin beziehungsweise jeder zweite Schüler die (Fach-)Hochschulreife. So verwundert es nicht, dass durchschnittlich ein Drittel der Studienanfängerinnen und Studienanfänger das Studium ohne Abschluss vorzeitig beendet.

In Fächern wie Mathe, Physik oder Chemie, aber auch in den Ingenieur:innenwissenschaften ist die Quote der Abbrecherinnen und Abbrecher besonders hoch. Ein nicht geringer Anteil derjenigen, die das Studium aufgeben, will danach einer praktischen Tätigkeit nachgehen. Wenn Sie als Handwerksbetrieb Schulabgängerinnen und Schulabgängern mit Hochschulreife eine Karriereperspektive jenseits einer Akademiker:innen-Laufbahn aufzeigen, haben Sie deshalb realistische Chancen, diese für sich zu gewinnen.

### PRAXISBEISPIEL: STEFAN BATKOWSKI – KLARSICHT GEBÄUDEREINIGUNG, 17 BESCHÄFTIGTE

Inhaber Stefan Batkowski entschied sich während seines Kommunikationsstudiums, das von ihm gegründete Unternehmen weiter auszubauen und seine akademische Laufbahn zu beenden: „Ich stand damals vor der Entscheidung, eine Laufbahn im Kommunikationsbereich einzuschlagen oder mich im Gebäudereinigerhandwerk, in dem ich bereits erfolgreich selbstständig tätig war, weiterzuentwickeln“, erklärt der Unternehmer.



Gebäudereinigungsunternehmer Stefan Batkowski mit seinem Mitarbeiter Simon Regener



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 6, Praxisbericht des Unternehmens Stefan Batkowski – Klarsicht Gebäudereinigung, Seite 29, „Die Freude an der Arbeit sichert den Erfolg.“



## 4.4 Benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene

Auch wenn heute die eine Hälfte der Schülerinnen und Schüler die allgemeinbildende Schule mit der Hochschulreife abschließt und diese Zahl tendenziell nach oben geht, gibt es den zweiten Anteil, der die Schullaufbahn mit einem niedrigeren oder keinem Schulabschluss beendet. Studien belegen in jüngster Zeit eine ansteigende Quote von Schulabgängerinnen und Schulabgängern ohne Schulabschluss, nachdem in dieser Hinsicht zuvor ein stetiger Abwärtstrend beobachtet werden konnte. Demnach sinkt die Zahl der Schülerinnen und Schüler mit Real- und Hauptschulabschluss. Gerade diese Schulabsolventinnen und -absolventen sind für Sie jedoch bislang für die Besetzung Ihrer Ausbildungsstellen und die spätere Übernahme in Ihre diversen Fachpositionen Ihre bevorzugte Zielgruppe gewesen. Angesichts der beschriebenen Veränderungen bei den verschiedenen Bildungsabschlüssen stellt sich für Sie die Frage, inwieweit Sie von betrieblicher Seite Lernschwächere zusätzlich betreuen können, damit auch sie ihre Lehre mit einem Gesell:innenbrief abschließen können. Die Wahrscheinlichkeit des dauerhaften Verbleibs dieser erfolgreich geförderten Beschäftigten in Ihrem Betrieb ist ungleich höher als bei den Gesellinnen und Gesellen mit höheren Schulabschlüssen.

### PRAXISBEISPIEL: TIMMERMANN – OBJEKTEINRICHTUNGEN UND INNOVATIVER MÖBELBAU, DORSTEN, 38 BESCHÄFTIGTE

Im Unternehmen Timmermann absolviert Leon Arend als ehemaliger Förderschüler eine Ausbildung zum Holzbearbeiter, eine zweijährige berufliche Grundbildung im Holzbereich. Als die Unternehmerin und Tischlermeisterin Susanne Timmermann ihren Lehrlinge auf die Möglichkeit eines vierwöchigen Lernaufenthalts in einer australischen Tischlerei eines aus Deutschland ausgewanderten Tischlermeisters hinwies, sagte der 20-Jährige sofort zu und kehrte nach dem Auslandsaufenthalt persönlich gestärkt in seinen Ausbildungsbetrieb zurück. Susanne Timmermann beschreibt den dadurch ausgelösten Entwicklungssprung so: „Er ist mit einer ordentlichen Portion Selbstbewusstsein und großem Stolz zu uns zurückgekehrt.“ Ihr Fazit: „Wir wissen nun, dass wir ihm viel mehr zutrauen dürfen, als wir es vorher getan haben.“



Leon Arend, Auszubildender zum Holzbearbeiter im Unternehmen Timmermann



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 6, Praxisbericht des Unternehmens Timmermann, Seite 27, „Vier Wochen Australien: Was andere können, schaffe ich auch.“



## 4.5 Frauen

Ein bisher in den meisten Handwerksberufen wenig ausgeschöpftes Fachkräftepotenzial sind Frauen. Die meisten Gewerke sind traditionell wegen der ursprünglich hohen körperlichen Beanspruchung Männerdomänen, erfordern aber mittlerweile wegen veränderter Aufgaben und durch technische Hilfsmittel zum Heben und Tragen weniger Körperkraft als früher. Frauen verfügen zudem tendenziell über bessere Noten und höhere Schulabschlüsse. Die außergewöhnlich hohen Schulleistungen und der positive Einfluss einer Frau auf das Arbeitsklima werden von Handwerksbetrieben bestätigt, die sich bewusst oder erstmals für die Ausbildung von Frauen entschieden haben.

Frauen benötigen wegen ihres Geschlechts und der damit verbundenen teils geringeren Körperkraft nicht zwingend eine Sonderbehandlung. Sie nutzen die heute vielfach vorhandenen Tragehilfen und entwickeln besondere Lösungen, um schwere Materialien zu heben.

Sie als Personalverantwortliche oder Personalverantwortlicher im Handwerk sollten sich angesichts der dargestellten Vorzüge von Frauen fragen, inwieweit Sie sich stärker auf diese Zielgruppe konzentrieren wollen als bisher. Da in klassischen Männerberufen zumeist besser verdient wird als in typischen Frauenberufen, haben Sie damit ein für Frauen heute wichtiges Argument für die Berufswahl in der Hand. Mit gezielten Maßnahmen, wie Ihrer Teilnahme am bundesweit organisierten jährlichen „Girls' Day“ und der bewussten bildlichen Darstellung von Männern und Frauen in Ihren Stellenangeboten oder auf Ihrer Firmenhomepage stellen Sie Ihre Offenheit für die Beschäftigung von Frauen offensiv dar. Diskriminierende Darstellungen von Frauen sowohl innerhalb Ihres Betriebes als auch in der Öffentlichkeit schließen sich zweifelsohne aus, wenn Sie für weibliche Fachkräfte eine attraktive Arbeitgeberin oder ein attraktiver Arbeitgeber sein wollen.

### PRAXISBEISPIEL: WIENFORT – MALER-LACKIERER, HERTEN, 55 BESCHÄFTIGTE

Unternehmerfrau Stephanie Wienfort bildet seit einigen Jahren Frauen zur Malerin und Lackiererin sowie zur Fahrzeuglackiererin aus. Ihre ungewöhnlichen Erfahrungen mit der hohen Leistung ihrer weiblichen Lehrlinge beschreibt sie mit den Worten: „Solch gute Noten kennen wir aus früheren Zeiten weniger. Daran müssen wir uns erst noch gewöhnen.“



Celine Deneck (links) und Lydia Meinke, Auszubildende zur Malerin und Lackiererin im Malerbetrieb Wienfort



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 6, Praxisbericht des Unternehmens Wienfort – Maler-Lackierer, Seite 19, „Frauen sind bei uns willkommen.“



**PRAXISBEISPIEL: BLOMBERG HEIZ- UND SANITÄRTECHNIK, LAER, 25 BESCHÄFTIGTE**

Die hohe Akzeptanz der Anlagenmechanikerin Nica Schmedding, einer 21-jährigen eher schmal gebauten Frau, erklärt Unternehmerfrau Stefanie Blomberg mit dem von der Auszubildenden gleich zu Anfang formulierten Wunsch, keine „Extrabehandlung“ für sie einzurichten.



Nica Schmedding, Auszubildende zur Anlagenmechanikerin für Sanitär, Heizung und Klima im Unternehmen Blomberg Heiz- und Sanitärtechnik



Siehe dazu unter: [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Personalarbeit: Erfolgsrezept von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 4, Praxisbericht des Unternehmens Blomberg Heiz- und Sanitärtechnik, Seite 23, „Unsere Anlagenmechanikerin soll kein Einzelfall bleiben.“



**PRAXISBEISPIEL: LAUMANN – METALLBAU, HÖRSTEL, 93 BESCHÄFTIGTE**

Teresa Granitza ist die erste Auszubildende zur Metallbauerin im Unternehmen Laumann – Metallbau. Nach den guten Erfahrungen mit der jungen Frau wegen ihres unkomplizierten Einsatzes in der Werkstatt, aber auch angesichts ihrer hervorragenden Berufsschulleistungen ist der Betrieb bestrebt, weitere Frauen für den Beruf der Metallbauerin einzustellen.



Teresa Granitza (rechts), Auszubildende zur Metallbauerin im Unternehmen Laumann – Metallbau



Siehe dazu unter [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 7 Praxisbericht des Unternehmens Laumann – Metallbau, Seite 11, „Wir brauchen den Nachwuchs für uns.“



## 4.6 Auszubildende in Teilzeit

Die Ausbildung in Teilzeit wird durch das Berufsbildungsgesetz geregelt. Sie ermöglicht es, die tägliche und wöchentliche betriebliche Ausbildungszeit zu verkürzen, ohne damit zwingend die Ausbildungsdauer auszudehnen. Vor allem junge Eltern – Mütter wie Väter -, aber auch Menschen mit Behinderung erhalten damit eine größere Chance auf eine Ausbildung.

Obwohl die Teilzeitausbildung sich nicht ausschließlich an Frauen, sondern an alle Interessierten richtet, sind es doch überwiegend junge Mütter, die sich dazu entschließen. Die Möglichkeit zur Ausbildung in Teilzeit besteht seit langem, trotzdem entscheiden sich viele Handwerksbetriebe erst in den letzten Jahren angesichts des Fachkräftemangels für eine solche Ausbildungsvariante.

Die Erfahrungen, die Betriebe mit Teilzeitauszubildenden sammeln, sind positiv, wenn die Vereinbarkeit der Familie mit der Ausbildung von Beginn an gut geregelt ist. Wir empfehlen deshalb, bereits vor Vertragsschluss abzuklären, wie die Betreuung von Kindern sichergestellt wird. Funktioniert sie durch das soziale Netzwerk des Lehrlings oder kann auf die Betreuung durch die öffentliche Hand zurückgegriffen werden, bringen Teilzeitauszubildende wegen ihrer Verantwortung und ihrer Lebenserfahrung Fähigkeiten mit, die kinderlose Auszubildende oft erst viel später entwickeln.

### PRAXISBEISPIEL: VOLKER KUNZE UND JAN-HENRIK KUNZE – HEIZUNG UND SANITÄR, RECKLINGHAUSEN, 8 BESCHÄFTIGTE

Volker Kunze erfuh durch persönliche Kontakte von der hohen Motivation der zumeist jungen Mütter, die eine Lehre in Teilzeit anstreben. Mit den Leistungen von Janine Pfeifer, seiner Teilzeitauszubildenden zur Kauffrau für Büromanagement, ist er außerordentlich zufrieden. Die 23-Jährige betont selbst, ihre Familienaufgaben nur deshalb mit den Anforderungen an ihre Ausbildung vereinbaren zu können, weil ihre eigene Mutter sie tatkräftig bei der Betreuung des Kindes unterstützt und die öffentliche Kindertagesstätte zudem viel Kulanz zeigt.



Volker Kunze vom Unternehmen Volker Kunze und Jan-Henrik Kunze – Heizung und Sanitär mit der Teilzeitauszubildenden Janine Pfeifer und deren Tochter Zoey



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 6, Praxisbericht des Unternehmens Volker und Jan-Henrik Kunze – Heizung und Sanitär, Seite 13, „Möglichst vielen von den Vorteilen der Teilzeitausbildung berichten.“



Auch aus den gewerblichen Handwerksberufen wird bestätigt, wie wichtig es für Teilzeitauszubildende ist, über ein stabiles soziales Netzwerk zur Kinderbetreuung zu verfügen. Zudem ist die tageweise Verteilung der Arbeitszeit anstelle einer täglichen Verkürzung wesentlich für einen praktikablen Einsatz der Teilzeitkräfte in vielen Handwerksbereichen.

Dass die Teilzeitausbildung heute ein wesentliches Instrument für das Handwerk sein kann, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, wird durch das folgende Beispiel bestätigt.

**PRAXISBEISPIEL: RAUM AUSSTATTERMEISTER WERNER HEGEMANN, SENDEN, 12 BESCHÄFTIGTE**

Lehrlingswart Werner Hegemann betrachtet das Instrument der Teilzeitausbildung für das Handwerk als „eine Riesenchance“, um motivierte Fachkräfte zu finden. Er erklärt im Interview: „Wir werden unsere Teilzeitauszubildende Antiola Muca nach ihrer Lehre zur Polster- und Dekorationsnäherin nicht übernehmen können.“ Er ist sich jedoch sicher: „Mit ihrer Motivation und ihrer fachlichen Fertigkeiten wird sie aber auf jeden Fall eine Aufgabe bei einer anderen Arbeitgeberin oder einem anderen Arbeitgeber finden.“ Der Unternehmer hatte die Albanerin ohne konkreten Ausbildungsbedarf eingestellt, um ihr eine Arbeitschance in Deutschland zu bieten.



Antiola Muca, Teilzeitauszubildende zur Polster- und Dekorationsnäherin, zusammen mit ihrem Ausbilder Werner Hegemann



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 6, Praxisbericht des Unternehmens Raumausstattermeister Werner Hegemann, Seite 14, „Teilzeitausbildung: Ein Instrument, um motivierte Fachkräfte zu finden.“



## 4.7 Junge Erwachsene aus dem Ausland

Die Gruppe derjenigen, die Sie in Deutschland für eine Tätigkeit im Handwerk gewinnen können, wird wegen des demographischen Wandels und des Trends zur Akademisierung zunehmend kleiner. Sie als Personalverantwortliche oder Personalverantwortliche sollten deshalb überlegen, ob Sie auch jüngere Menschen aus dem Ausland zu Fachkräften ausbilden wollen. Zu unterscheiden ist dabei die Suche innerhalb von Europa und über dessen Grenzen hinaus. Während Sie sowohl bei Europäer:innen als auch bei Nicht-Europäer:innen von sprachlichen Barrieren ausgehen können, kann die kulturelle Integration von Nicht-Europäer:innen womöglich schwieriger sein als die von Europäer:innen. Aber auch innerhalb unseres Kontinents unterscheiden sich die Kulturen deutlich. Da die Arbeitslosigkeit junger Menschen in europäischen Ländern teils groß ist, können Sie bei ihrer Anstellung von einer hohen Motivation ausgehen. Menschen aus anderen Regionen, wie zum Beispiel Afrika, sind wegen der wirtschaftlichen Perspektivlosigkeit in ihrer Heimat ebenfalls dankbar, ihr Einkommen in Deutschland erzielen zu können.

### PRAXISBEISPIEL: WECON NUTZFAHRZEUGE CONTAINER-TECHNIK, ASCHEBERG, 130 BESCHÄFTIGTE

Das Unternehmen Wecon betreibt eine intensive Nachwuchswerbung, erhält aber trotzdem nicht genug Ausbildungsbewerbungen aus der Region. Eine Konsequenz aus dieser Tatsache: Die Firma hat sich zusätzlich auf die Rekrutierung von Auszubildenden aus dem Ausland konzentriert. „Der erste war ein Spanier“, erinnert sich Geschäftsführer Hendrik Hemker. Die mit diesem Lehrling gesammelten positiven Erfahrungen motivierten den Betrieb, Bildungsinteressenten von anderen Kontinenten zu gewinnen. Durch eine Kooperation mit einer Schule aus dem zentralafrikanischen Staat Kamerun konnten acht Auszubildende eingestellt werden. Um das Zusammengehörigkeitsgefühl zwischen allen Auszubildenden – unabhängig von ihrer nationalen Herkunft – zu erhöhen, organisiert Wecon gemeinsame Erlebnisse außerhalb des Betriebes für sie. Dazu zählen beispielsweise Koch- und Kletterangebote.



Der aus Kamerun stammende Faustin Tsague Donchi wurde im Unternehmen Wecon Nutzfahrzeuge Container-Technik zum Karosserie- und Fahrzeugbaumechaniker ausgebildet und arbeitet dort nun als Geselle.



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5, Praxisbericht des Unternehmens Manufaktur Venschott, Seite 9, „Die handwerkliche Ausbildung ist unsere Zukunft.“



### PRAXISBEISPIEL: UDO ERPENSTEIN – ELEKTROTECHNIK, MÜNSTER, 80 BESCHÄFTIGTE

Im Unternehmen Erpenstein arbeiten die zwei 27-jährigen Italiener Andrea Giordano und Andrea Tomasi. Sie haben dort ihre Ausbildung zum Elektroniker abgeschlossen und sind nun als Geselle angestellt. Der Kontakt zu den beiden entstand über das auf fünf Jahre begrenzte und inzwischen abgeschlossene EU-geförderte Modellprojekt „Mobi-Pro“. Ihr Weg aus der Arbeitslosigkeit heraus in Italien bis zur Gesell:innenprüfung in Deutschland sei im Laufe des Projekts manches Mal „steinig“ gewesen, betont Sonja Erpenstein. Dass sie es trotzdem geschafft haben und nun hier sesshaft geworden sind, erklärt sie mit der persönlichen Reife und der technischen Vorbildung der beiden. Das Selbstbewusstsein und das italienische Temperament der beiden verlangen ihr zwar immer wieder viel Geduld ab, doch ist sie heute ausgesprochen froh über gerade diese beiden Gesellen. „Sie setzen sich für ihre Arbeit ein, sind stets an ihrem Fachgebiet interessiert und weiterbildungsbereit“, schwärmt sie geradezu.



Geschäftsführerin Svenja Erpenstein (Mitte) mit ihren Gesellen Andrea Tomasi (links) und Andrea Giordano



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 7, Praxisbericht des Unternehmens Udo Erpenstein – Elektrotechnik, Seite 9, „Unsere beiden Italiener sind ein großer Gewinn.“



## 4.8 Geflüchtete

Anders als die Eingliederung internationaler Fachkräfte, die sich freiwillig entscheiden, ihr Land zu verlassen und in Deutschland tätig zu sein, verläuft die Einstellung von Geflüchteten. Die kulturellen Unterschiede zwischen Geflüchteten beispielsweise aus Syrien, dem Iran oder Afghanistan und Ihrem Stammpersonal sind wahrscheinlich größer als bei der Integration von Europäer:innen. Ausnahmen bilden hier Handwerksbetriebe, deren Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund, unabhängig vom Zuzug aus Flüchtlingsgebieten, ohnehin größer ist. Auf Kulturunterschiede können Sie Ihr Personal jedoch vorbereiten oder bei Bedarf für Verständnis sorgen.

Berücksichtigen Sie bei Ihren Überlegungen für eine Beschäftigung von Geflüchteten die bestehenden sprachlichen Barrieren. Häufig verfügen die Schutzsuchenden auch nur über eine geringe Schul- oder sehr grundlegende Berufsbildung. Die Ausbildung, aber auch der rasche Einsatz von beruflich vorgebildeten Flüchtlingen stößt damit häufig gleich auf mehrere Hürden, die zu überwinden sind. Gerade bei einer Ausbildung sollten Sie prüfen, ob die Sprachkenntnisse dafür ausreichen.

Es gibt zahlreiche Unterstützungsangebote, auf die Sie bei den unterschiedlichen Phasen der Integration zugreifen können. Die Inhalte reichen je nach Bedarf von Sprachbildung über sozialpädagogische Betreuung bis hin zu finanziellen Leistungen.

Der bürokratische Aufwand, der mit der Einstellung von Geflüchteten verbunden ist, kann groß sein. Wegen der befristeten Aufenthaltsgenehmigung von Schutzbedürftigen ist es für Sie als Betrieb unsicher, ob Sie einen Flüchtling dauerhaft beschäftigen können. Während einer Ausbildung, die bei Bedarf verlängert werden kann, ist der Aufenthalt gesichert.

Trotz dieser Hemmnisse kann die zunächst befristete Beschäftigung für Handwerksunternehmen attraktiv sein. Viele der Geflüchteten sind bereits volljährig und fallen damit nicht unter das Jugendarbeitsschutzgesetz. Für Sie als Handwerksbetrieb ist es gewinnbringender, eine ausgebildete Fachkraft als eine Angelernte oder einen Angelernten einzusetzen, vorausgesetzt die- oder derjenige kann in Deutschland bleiben. Sollten Sie die geflüchtete Mitarbeiterin beziehungsweise den Mitarbeiter zu einer Ausbildung motivieren können, ist es entscheidend, für den durchgängigen Besuch der Berufsschule zu sorgen, da ansonsten das Erreichen des Berufsabschlusses fraglich ist.

#### PRAXISBEISPIEL: MERTMANN, BAUUNTERNEHMEN, HALTERN AM SEE, 85 BESCHÄFTIGTE

Bauunternehmer Ralf Mertmann stellte zeitgleich zwei Geflüchtete, einen Syrer und einen Iraker, für die Ausbildung zum Maurer ein. Während der Syrer nach sechs Monate die Lehre beendete, ist der Iraker Sherzad Hussain weiterhin im Unternehmen und hat sich außerordentlich bewährt. Der Migrationshintergrund des 20-Jährigen ist im Arbeitsteam kein spezielles Thema gewesen. Ralf Mertmann dazu: „Was in unserem Handwerk zählt, ist die Leistung des Einzelnen. Ist dieser willig, fleißig und zudem interessiert, dann funktioniert es mit der Akzeptanz in der Arbeitsgruppe wie von selbst, egal wo er herkommt.“ Schwieriger war es für den jungen Mann anfänglich, die Fachbegriffe für die verschiedenen Werkzeuge auf der Baustelle zu verstehen. Diese technischen und sprachlichen Barrieren sind nun aber überwunden.



Sherzad Hussain, Auszubildender im Bauunternehmen Mertmann, siehe dazu auch Foto zu Beginn des Kapitels auf Seite 30



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5, Praxisbericht des Unternehmens Mertmann, Seite 15, „Den Mut haben, sich auf diesen Weg einzulassen.“



**PRAXISBEISPIEL: BUNSIECK & PARTNER, ELEKTRO-KOMMUNIKATIONSSYSTEME, GREVEN, 28 BESCHÄFTIGTE**

Geschäftsführer Sven Lindemann ist von seinem Auszubildenden Omar Khalil begeistert. Der 27-jährige Syrer absolviert dort eine Ausbildung zum Elektroniker, Schwerpunkt Informations- und Telekommunikationstechnik. Er ist in der Berufsschule Klassenbester und spricht inzwischen fließend Deutsch. In seiner Heimat stand er kurz vor dem Abschluss seines Elektronik-Studiums.



Auszubildenden Omar Khalil und Geschäftsführer Sven Lindemann vom Unternehmen Bunsieck & Partner



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5, Praxisbericht des Unternehmens Bunsieck & Partner, Seite 16, „Ohne Vorurteile und Hemmungen auf Geflüchtete zugehen.“



**PRAXISBEISPIEL: JÜLKENBECK – MALERBETRIEB, RECKLINGHAUSEN, 17 BESCHÄFTIGTE**

Samir Aryab flüchtete mit 23 Jahren von Afghanistan nach Deutschland. Im Malerbetrieb Jülkenbeck in Recklinghausen erlernt er den Beruf des Malers und Lackierers. Sein Chef, Malermeister Jan Jülkenbeck, ist ausgesprochen zufrieden mit ihm: „Samir arbeitet sehr motiviert, ist stets pünktlich, versteht schnell, was auf der Baustelle von ihm verlangt wird und steckt mit seiner Begeisterung sogar die anderen in der Berufsschulklasse an.“ Er begrüßt deshalb eine möglichst dauerhafte Anerkennung seines Mitarbeiters als Geflüchteter.



Geschäftsführer Jan Jülkenbeck (rechts) mit seinem Auszubildenden Samir Aryab



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5, Praxisbericht des Malerbetriebs Jülkenbeck, Seite 17, „Es lohnt sich, wenn der Geflüchtete längere Zeit bleibt.“



## 4.9 Umschülerinnen und Umschüler

Nicht nur benachteiligte Jugendliche und förderungsbedürftige junge Erwachsene, sondern auch Menschen in gesetzterem Alter können eine neue Zielgruppe Ihrer Fachkräftesuche sein, etwa Umschülerinnen und Umschüler aus Berufsbildungsmaßnahmen oder ehemalige Bundeswehrsoldatinnen und -soldaten. Dabei fordert die Eingliederung zum Beispiel ehemaliger Beschäftigter der Bundeswehr in die zivile Berufs- und Arbeitswelt Ihnen als Personalverantwortliche oder Personalverantwortlicher sicherlich ein besonders ‚Fingerspitzengefühl‘ ab. Die Soldatinnen und Soldaten sind wegen ihres Alters und ihren bisherigen Berufserfahrungen in ihrer Persönlichkeit wesentlich gefestigter als junge Menschen. Auch für Umschülerinnen und Umschüler, die ebenfalls zumeist älter sind, ist die Integration in Ihren Betrieb eine andere als bei jüngeren Mitarbeitenden.

### PRAXISBEISPIEL: MANUFAKTUR VENSCHOTT, GREVEN, 15 BESCHÄFTIGTE

Geschäftsführer Jonas Venschott spricht von einer großen Anzahl an Praktikantinnen und Praktikanten, die laufend sein Stammteam erweitern. Von welcher Schule und über welchen Weg diese in den Betrieb gelangen, ist für ihn zweitrangig. „Wir geben jeder und jedem eine Chance, egal welchen Bildungsstand oder welche Herkunft jemand hat. Einsatzfreude und Motivation sind uns viel wichtiger.“ Zu den besonderen Zielgruppen zählen Menschen mit Behinderung, Geflüchtete, Studienerfahrene, ehemalige Beschäftigte der Bundeswehr, benachteiligte Jugendliche und Frauen.



Geschäftsführer Jonas Venschott vom Unternehmen Manufaktur Venschott mit drei seiner Auszubildenden



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5, Praxisbericht des Unternehmens Manufaktur Venschott, Seite 8, „Sich einen guten Ruf als Ausbildungsbetrieb erarbeiten.“



## 4.10 Ältere

Die gezielte Einstellung älterer Personen ermöglicht Ihnen, für Ihr Unternehmen eine gut ausgebildete und in der Regel motivierte Gruppe an Fachkräften zu erschließen. Die langjährige und vielfältige Berufs- und Lebenserfahrung, die die Generation 50+ mitbringt, können Sie für Ihren Betrieb gewinnbringend nutzen. Sie vergrößern mit dieser Zielgruppe nicht nur den Pool, aus dem Sie Ihre Personalauswahl treffen können, Sie bringen damit auch eine Wertschätzung gegenüber Ihren bereits beschäftigten älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Ausdruck.

Ältere, die Sie neu ins Unternehmen holen, zeichnen sich häufig durch eine hohe Arbeitsproduktivität aus. Neben langjähriger Berufserfahrung verfügen sie über umfangreiches Fachwissen, wodurch sich die Einarbeitungszeit in Ihrem Unternehmen üblicherweise verkürzt. Die Lebenserfahrung dieser Generationen geht in der Regel einher mit hohen sozialen Fähigkeiten und stabilen Verhaltensmustern im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen. Im Gegensatz zu jüngeren Beschäftigten haben über 50-Jährige ihre Familienplanung in der Regel abgeschlossen, wodurch die Einsatzflexibilität in Ihrem Unternehmen gesteigert wird. Arbeitgeber:innenwechsel sind bei ihnen seltener.

Die Vielschichtigkeit Ihrer Belegschaft fördert produktivere Ergebnisse, da unterschiedliche Sichtweisen von Jung und Alt aufeinandertreffen. Da unsere Gesellschaft zunehmend älter wird, verschaffen Sie sich einen Wettbewerbsvorteil, wenn Sie sich schon jetzt auf den Wandel einstellen und die Integration von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vorantreiben. Dabei können Sie umfangreichen Förderinstrumente zur Einstellung und Beschäftigung Älterer nutzen.

### PRAXISBEISPIEL: DKON SYSTEME – METALLBAU, LENGERICH, 80 BESCHÄFTIGTE

Das Unternehmen hat Tradition, und die Fluktuation ist aufgrund des guten Arbeitsklimas gering. Der Anteil der Älteren ist wegen der langen Betriebszugehörigkeit hoch. Da in den letzten Jahren jedoch viele neue, zumeist jüngere Kräfte eingestellt wurden, ist die Altersstruktur mittlerweile stärker durchmisch. Die von Geschäftsführer Ralf Miethe bewusst heterogen angelegte Teamstruktur trägt dazu bei, sich in den Arbeitsgruppen gegenseitig zu ergänzen und Optimierungen anzuregen.



Ralf Miethe (2. Reihe, Dritter von rechts), Geschäftsführer im Unternehmen dkon systeme, mit einigen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Personalarbeit: Erfolgsrezept von und für Handwerksbetriebe“, Ausgabe 4, Praxisbericht des Unternehmens dkon systeme, Seite 27 „Sich Respekt und Anerkennung erarbeiten.“



# 5. Von der Auswahl bis zur Einarbeitung



Bild (von links): Stefan und Katja Wiegink, Umschüler Yasir Taheri, Marketing-Managerin Andrea Reidick sowie die Auszubildenden Miguel Bosse und Emre Tulgay vom Unternehmen Wiegink floor object & design. Siehe dazu: Praxisbeispiel auf Seite 16 dieses Leitfadens

■ 5.1. Bewerbungsunterlagen beurteilen . . . . .	45
■ 5.2. Vorstellungsgespräche durchführen . . . . .	46
■ 5.3. Zusagen, einstellen und einarbeiten . . . . .	49

Nachdem Sie Ihr Stellenangebot passend für Ihre Zielgruppe in verschiedenen Medien veröffentlicht haben, erhalten Sie nun vermutlich eine größere Anzahl an Bewerbungen. Wie Sie die verschiedenen Bewerbungen miteinander vergleichen können, um eine passende Auswahl für die Einladung zum Vorstellungsgespräch zu treffen, erfahren Sie in diesem Kapitel. Wir stellen Ihnen in diesem Teil auch vor, wie Sie diese entscheidenden Gespräche professionell vorbereiten und durchführen können. Ist Ihre Entscheidung für eine Bewerberin oder einen Bewerber gefallen, geht es darum, die Ausgewählten in Ihrem Unternehmen „an Bord zu nehmen“ und möglichst langfristig an sich zu binden.

## 5.1. Bewerbungsunterlagen beurteilen

Nach Eintreffen der Bewerbungsunterlagen sollten Sie sehr zeitnah eine Empfangsbestätigung versenden. Dies vermittelt den Eindruck von Wertschätzung und professioneller Betreuung. Zudem vermeiden Sie entsprechende Nachfragen.

Zunächst sollten Sie den Gesamteindruck der Bewerbung beurteilen, die Vollständigkeit der Unterlagen prüfen und eine grobe Sortierung vornehmen.

Die Bestandteile der Bewerbung (Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse) können Sie mit Hilfe der folgenden Fragen bewerten:

### 5.1.1 Anschreiben

- Sind die Bewerbungsunterlagen für die Position angemessen?
- Wählt die Bewerberin oder der Bewerber den passenden sprachlichen Ton?
- Erkennen Sie die Motivation der Bewerberin oder des Bewerbers?
- Geht er oder sie auf das Unternehmen und die ausgeschriebene Stelle ein?
- Erhalten Sie einen Eindruck von den fachlichen und persönlichen Kompetenzen?
- Sind die erwähnten Kompetenzen von Bedeutung für die zu besetzende Stelle?
- Passen die Gehaltsvorstellungen und der mögliche Eintrittstermin zu Ihren Vorstellungen?

### 5.1.2 Lebenslauf

- Welcher Schul- und Berufsabschluss wurde erreicht?
- Hat die Ausbildungsbewerberin oder der Ausbildungsbewerber zuvor ein Praktikum in dem Bereich absolviert?
- Sind die Zeiten seit dem Schulabschluss im Hinblick auf das bisherige Berufsleben sowie Aus- und Weiterbildungen nachvollziehbar erläutert?
- Wurden neben der Ausbildung besondere Tätigkeiten ausgeführt?
- An welchen Weiterbildungen hat die Bewerberin oder der Bewerber teilgenommen?
- Ist die Kandidatin oder der Kandidat über- oder unterqualifiziert?
- Wie hoch ist der zu erwartende Einarbeitungsaufwand?
- Welchen Hobbys oder sonstigen Interessen geht sie oder er nach?
- Übt die Bewerberin oder der Bewerber ein Ehrenamt aus?

Der Lebenslauf liefert die meisten Anhaltspunkte für die Auswahl Ihrer Bewerberinnen und Bewerber. Lassen Sie sich nicht bereits im Vorfeld von Zeiten der Arbeitslosigkeit, häufigen Wechseln oder Lücken im Lebenslauf abschrecken, wenn die Person ansonsten einen positiven Eindruck vermittelt.

### 5.1.3 Zeugnisse

- Sind in den Zeugnissen berufliche Entwicklungen oder Veränderungswünsche erkennbar?
- Welche wichtigen Kompetenzen und Fähigkeiten werden erwähnt?
- Werden Eigenschaften, die für die zu besetzende Stelle besonders wichtig sind, positiv hervorgehoben?
- Ergibt die Gesamtbetrachtung von Lebenslauf und Zeugnissen ein schlüssiges Bild?

Die Aussagekraft von Zeugnissen, insbesondere von Arbeitszeugnissen, sind relativ. Weitere Aufschlüsse über Ihre Bewerberin oder Ihren Bewerber können Sie über soziale Netzwerke erhalten, indem Sie dort gezielt nach den jeweiligen Personen suchen und die veröffentlichten Informationen mit Angaben aus der Bewerbung beziehungsweise mit Ihren Anforderungen abgleichen.

## 5.2. Vorstellungsgespräche durchführen

### 5.2.1 Zum Gespräch einladen

Nach einem ersten Eindruck auf Basis der Bewerbungsunterlagen sollten Sie entscheiden, wie viele und welche Bewerberinnen und Bewerber Sie einladen. Bei dieser Vorauswahl sollten Sie nicht übermäßig kritisch sein, aber auch nicht zu viele Vorstellungsgespräche ansetzen, um den Zeit-, Personal- und Kostenaufwand zu begrenzen.

Wir empfehlen, die Einladung zum Bewerbungsgespräch per E-Mail oder per Telefon vorzunehmen. So können Sie die Kandidatinnen und Kandidaten schneller erreichen und erhalten bereits einen ersten persönlichen Eindruck.

### 5.2.2 Gespräche vorbereiten

Bevor Sie mit der Planung und Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs beginnen, sollten Sie sich über ein Bewertungssystem sowie über Ihre Entscheidungsprozesse im Klaren sein. Den Grundstein dafür haben Sie bereits im Anforderungsprofil (siehe Kapitel 1.7) gelegt.

Mindestens eine weitere Gesprächspartnerin beziehungsweise ein weiterer Gesprächspartner Ihres Unternehmens, sollte an dem Vorstellungsgespräch teilnehmen. Legen Sie frühzeitig fest, wer dabei sein soll und welche Rolle sie oder er in dem Gespräch einnimmt. Die konstante Teilnahme dieser Person bei allen Terminen ist wichtig, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Sehr hilfreich ist es, Ihre Fragen für das Bewerbungsgespräch in einem Interviewleitfaden festzuhalten. So können Sie die Gespräche im Nachgang besser beurteilen. Durch Ihre Fragen sollten Sie Auskunft darüber erhalten, wie weit die Bewerberin oder der Bewerber auf die angebotene Stelle und in Ihr Unternehmen passt.

#### FRAGEN ZUM PERSÖNLICHEN BEREICH SIND SORGFÄLTIG VON IHNEN AUSZUWÄHLEN:

- **Zulässig** sind Fragen, die auf die Schul- und (Aus-)Bildung, Berufssituation, Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, nach Gründen zu Phasen der Arbeitslosigkeit, zu ausgeübten Nebentätigkeiten etc. gerichtet sind. Sie zielen darauf ab, ein vollständiges Bild im Hinblick auf die zu erwartende Arbeitsleistung und Integration in Ihren Betriebsablauf zu erhalten.
- **Unzulässig** sind dagegen in der Regel Fragen, die sich zum Beispiel auf eine bestehende Schwangerschaft, Heiratspläne, Kinderwunsch, Vorstrafen, Religion, Mitgliedschaft in Gewerkschaften oder Vermögensverhältnisse beziehen.



### 5.2.3 Phasen des Gesprächs

Das Vorstellungsgespräch lässt sich in fünf Phasen einteilen.

#### 1. Gespräch beginnen:

- zu Beginn angenehme Atmosphäre schaffen
- Begrüßung und Vorstellung aller Gesprächspartner:innen
- Gespräch mit leichten Themen, wie zum Beispiel der Anreise, einleiten
- Gesprächsverlauf kurz beschreiben

#### 2. Bewerberin beziehungsweise Bewerber stellt sich vor:

- weit gefasste Frage, zum Beispiel zur Motivation der Bewerbung, stellen
- Kandidat:in frei erzählen lassen und allenfalls kurz nachfragen

#### 3. Informationen zu Kompetenzen, Verhaltensweisen und Persönlichkeit erhalten:

- auf Basis des Anforderungsprofils beispielsweise nach dem Verhalten in typischen Entscheidungssituationen Ihres Unternehmens fragen
- bei Schülerinnen und Schülern Fragen zur Schulzeit, zu Praktika oder zum persönlichen Umfeld stellen
- abwechselnd offene und geschlossene Fragen stellen (Siehe dazu den unten aufgeführten Fragenkatalog für das Vorstellungsgespräch!).

#### 4. Informationen über das Unternehmen abgeben:

- herausfinden, inwieweit sich die Bewerbenden über Ihr Unternehmen informiert haben
- über betriebliche Entwicklungen sprechen
- die zu besetzende Stelle innerhalb Ihrer Organisation einordnen

#### 5. Gespräch beenden:

- Gehaltsvorstellungen erfragen
- offene Fragen klären
- weiteren Bewerbungsablauf beschreiben

Der erste, gute Eindruck einer Bewerbung aus den schriftlichen Unterlagen kann sich im persönlichen Gespräch schnell ins Gegenteil kehren. Umgekehrt können Sie durch den persönlichen Kontakt positiv überrascht werden. In jedem Fall sollten Sie das einzelne Vorstellungsgespräch im Anschluss zumindest in Stichworten protokollieren. Hilfreich ist dabei der im Vorlauf von Ihnen angefertigte Interviewleitfaden und das der Stelle zugrunde liegende Anforderungsprofil.

### PRAXISBEISPIEL: FÖLLER, SANITÄR HEIZUNG KLIMA, 60 BESCHÄFTIGTE

Simone Schürhaus, kaufmännische Leiterin im Unternehmen Föller, erfragt bei Bewerbungsgesprächen mit Ausbildungsinteressierten genau, warum diese dort arbeiten wollen. Im Interview erklärt sie: „Ich will herausfinden, warum sich ein junger Mensch gerade für unser Unternehmen interessiert.“ Erst wenn sie sich von der Motivation ihres Gegenübers überzeugt hat, bietet sie ein betriebliches Praktikum an.



Simone Schürhaus, kaufmännische Leiterin (rechts) und Uwe Brockhaus Ausbildungsverantwortlicher zusammen mit dem Auszubildenden Matteo Marcolongo



Siehe dazu unter:  
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5, Praxisbericht des Unternehmens Föller, Sanitär Heizung Klima, Seite 7, „Entscheidend ist die Motivation, exakt bei uns arbeiten zu wollen.“



### FRAGEN FÜR DAS VORSTELLUNGSGESPRÄCH

#### Offene Fragen bei Fachkräften:

- Warum bewerben Sie sich bei unserem Unternehmen?
- Mit welchen Techniken haben Sie bereits gearbeitet?
- Wie sah ein typischer Tagesablauf bei Ihrer letzten Tätigkeit aus?
- Wie können Sie Ihre Stärken in den Beruf einbringen?
- Was erwarten Sie von der zukünftigen Arbeitsstelle?
- Wo sehen Sie Entwicklungsbedarf?
- Welche Interessen außerhalb des Berufs haben Sie?

#### Offene Fragen bei Schülerinnen und Schülern:

- Was wissen Sie über unsere Firma und deren Produkte?
- Was gefällt Ihnen besonders an diesem Beruf?
- Worauf führen Sie die Verbesserung Ihrer Noten im letzten Halbjahr zurück?
- Was hat Ihnen an dem Praktikum in Unternehmen xy besonders gut gefallen?
- Welcher Aufgabenbereich hat Ihnen weniger gefallen?
- Warum haben Sie das Praktikum im Unternehmen xy gemacht?
- Wie werden Sie von Ihren Eltern bei der Berufswahl unterstützt?
- Wie gelangen Sie zu Ihrem Ausbildungsbetrieb?
- Warum sollten wir gerade Sie einstellen?

**Geschlossene Fragen:**

- Trauen Sie sich zu, diese Aufgabe eigenverantwortlich zu übernehmen?
- Arbeiten Sie lieber allein oder im Team?
- Haben Sie Erfahrungen mit ...?
- Sind Sie bereit, ... (zum Beispiel sich weiterzubilden, zu reisen oder flexibel zu arbeiten)?
- Möchten Sie den Arbeitsplatz anschauen?



**5.3. Zusagen, einstellen und einarbeiten**

**5.3.1 Zusagen und einstellen**

Wir raten Ihnen, Ihre Entscheidung kurz nach dem letzten Gespräch vorzunehmen. Wegen des Zeitfaktors legen wir Ihnen nahe, eine telefonische Zusage vorzunehmen. Überlegen Sie sich vorher, welche Gründe für die Einstellung der oder des Ausgewählten sprechen, damit Sie diese überzeugend vermitteln können. Den anderen Bewerberinnen und Bewerbern ist aus Fairness zeitnah schriftlich abzusagen. Mit der Formulierung der Absageschreiben sollten Sie ein möglichst gutes Bild von sich als Arbeitgeber abgeben.

Den Inhalt des Arbeitsvertrags können die Vertragsbeteiligten grundsätzlich frei gestalten. Es sind jedoch Mindestvorgaben sowie Regelungen laut Arbeitszeitgesetz und Tarifvertrag zu beachten.

Die Vereinbarung einer Probezeit empfiehlt sich sowohl aus Ihrer Perspektive als auch aus Sicht des Arbeitnehmers. Denn letztendlich können Sie erst in der betrieblichen Praxis gesichert feststellen, ob Sie dauerhaft erfolgreich mit der oder dem neuen Beschäftigten zusammenarbeiten können.

## 5.3.2 „An-Bord-nehmen“ und einarbeiten

### „AN-BORD-NEHMEN“

Die Phase zwischen Vertragsabschluss und dem ersten Arbeitstag kann aus individuellen Gründen länger sein. In dieser Wartezeit kommen bei neuen Kräften häufig erste Zweifel auf, ob sie wirklich die richtige Wahl getroffen haben. Sie als Personalverantwortliche:r sollten deshalb in dieser teils langen „Durststrecke“ den Kontakt zu den noch Außenstehenden suchen.

Mit speziellen Kontaktmaßnahmen können Sie den Bezug zu der oder dem neu Eingestellten halten. Sie können beispielsweise ein „Willkommenspaket“ versenden und zu betrieblichen Events einladen. Auch durch ein zwischenzeitliches Treffen zur Bestellung der Arbeitskleidung und der technischen Ausstattung des Arbeitsplatzes können Sie Nähe zu Ihrem Unternehmen herstellen. Dabei bietet es sich an, den Einarbeitungsplan zu besprechen. Die in Ihrem Betrieb für die Einarbeitung und Betreuung verantwortlichen Personen sollten Sie frühzeitig auswählen. Bei einem zwischenzeitlichen Termin können Sie dann bereits einen ersten Kontakt mit den betreuenden Kolleginnen oder Kollegen herstellen.

### DER ERSTE ARBEITSTAG

Der erste Eindruck bleibt neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lange in Erinnerung. Bereiten Sie den ersten Arbeitstag deshalb optimal vor.

Wir empfehlen ein Einstiegs- und ein Abschlussgespräch mit der Geschäftsführung. Auch die Belegschaft sollte das neue Teammitglied begrüßen. Darüber hinaus sollte der neuen Kollegin beziehungsweise dem neuen Kollegen eine konstante Bezugsperson in Form einer Patin und eines Paten aus deren Arbeitsumfeld zur Seite gestellt werden.

Von Anfang an sind neue Beschäftigte mit allen relevanten Arbeitsmitteln und Informationen für die ersten Wochen und Monate zu versorgen. Vermitteln Sie ihnen frühzeitig Ihre Erwartungen und Ziele für die Probezeit. Am besten stellen Sie einen Plan vor, wann welche Aufgaben und Projekte geplant sind.

Geht die neue Mitarbeiterin beziehungsweise der neue Mitarbeiter zufrieden nach Hause und erzählt begeistert über Ihr Unternehmen, motiviert dieses nicht nur sie oder ihn. Auch das soziale Umfeld der oder des Neuen wird von diesem erfolgreichen ersten Tag erfahren und Mund-zu-Mund-Propaganda betreiben.

### VON DEN ERSTEN ARBEITSWOCHEN BIS ZUM ENDE DER PROBEZEIT

Führen Sie in den ersten Arbeitswochen regelmäßig Gespräche zur Rückmeldung durch und sprechen Sie dabei mit der neuen Mitarbeiterin beziehungsweise dem neuen Mitarbeiter über Entwicklungsperspektiven. Nutzen Sie bei diesen Gelegenheiten die „Außenperspektive“ der oder des Neuen, um Verbesserungsvorschläge einzuholen und Innovationen zu entwickeln.

Sie als Personalverantwortliche haben in den nächsten Monaten die Aufgabe, die konsequente Umsetzung des Einarbeitungsplans mit den vorgesehenen Aufgaben und Projekten sowie Qualifizierungsmaßnahmen zu überprüfen.

Das Ende der Einarbeitungszeit sollte mit einem geeigneten Ritual formell abgeschlossen werden. Für Sie als Führungskraft bietet sich dazu ein Abschlussgespräch mit einer Leistungsbeurteilung an. Im Beisein der Kolleginnen und Kollegen sollte der oder dem Neuen der neue Aufgaben- und Verantwortungsbereich offiziell übergeben werden.

## Weitere Informationen im Internet

Die Handwerkskammer Münster stellt auf ihrer Internetseite weitere Informationen zum Thema „Fachkräfte finden, fördern und binden“ zum Herunterladen für Sie bereit.

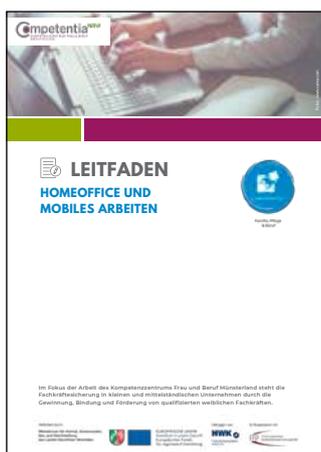
[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)

Unter anderem finden Sie dort unsere Fachkräftebroschüren mit Praxisbeispielen und Leitfäden für Betriebe.

### Auswahl unserer Fachkräftebroschüren mit Praxisbeispielen.



### Auswahl aus unseren verschiedenen Leitfäden für Betriebe:



# Die Fachkräfte-Initiative der Handwerkskammer



Ausbildungsvermittlerin Julia Börmann (Mitte) und Ausbildungsberater André Brinckmann (vorne) gehören mit ihrem Angebot zur Fachkräfte-Initiative der Handwerkskammer Münster. Mit umfangreichen Aktivitäten – mit Beratung, Information und Service –

unterstützen sie Handwerksbetriebe bei der Suche und Ausbildung von Lehrlingen, damit sie auch in Zukunft Berufsnachwuchs finden und mit qualifiziertem Personal den Herausforderungen des Marktes begegnen können.

## Fachkräfte finden, fördern und binden

Wir bieten Unternehmen eine Vielzahl von Beratungs-, Bildungs- und Informationsangeboten an. Mit diesen unterstützen wir die Betriebe dabei, Talente für das Handwerk zu finden, zu fördern und langfristig an sie zu binden.

Unsere Dienstleistungen werden auf den folgenden Seiten unter den Überschriften „Fachkräfte finden“, „Fachkräfte fördern“ und „Fachkräfte binden“ übersichtlich dargestellt.

Für alle weiteren Fragen rund um das Fachkräfte-Thema steht das Team der Fachkräfte-Initiative der Handwerkskammer für Sie bereit.

**TRETEN SIE MIT UNS IN KONTAKT!**



### Kontakt zur Fachkräfte-Initiative

TELEFON 0251 705-2222

[fachkraefte@hwk-muenster.de](mailto:fachkraefte@hwk-muenster.de)

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)



## Fachkräfte finden

„Wir bewerben uns regelrecht bei unserem Nachwuchs.“  
Marc Arning, Geschäftsführer der Arning Bauunternehmung in Steinfurt

Bild (von links): Marc Arning im Gespräch mit seinem Auszubildenden Sandro Radke. Siehe dazu unter: [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 6, Praxisbericht des Bauunternehmens Arning, Seite 10, „Wir bewerben uns regelrecht bei unserem Nachwuchs.“

## Fachkräfte finden

### Arbeitsvermittlung

Die Handwerkskammer Münster vermittelt für das Handwerk kostenfrei Arbeitskräfte, die sich beruflich verändern beziehungsweise nach einer Qualifizierung oder Arbeitslosigkeit neu orientieren wollen. Das Angebot richtet sich an Handwerksbetriebe und an Arbeitsuchende.

### Ausbildung statt Studium

Unter dem Motto „Kantine statt Mensa“ bietet die Handwerkskammer Münster Studienaussteiger:innen spezielle Beratungs- und Vermittlungsaktivitäten zum beruflichen Neustart im Handwerk an und bringt sie mit Betrieben zusammen.

### Ausbildungsbotschafterinnen und Ausbildungsbotschafter

Betriebe können Auszubildende, die Freude an ihrem Beruf haben, als Ausbildungsbotschafterinnen und -botschafter einsetzen. In dieser Funktion berichten sie vor Schulklassen über ihre Praxiserfahrungen, um sie für eine Ausbildung im Handwerk zu begeistern. Die Handwerkskammer Münster organisiert diese Schuleinsätze und bereitet die Auszubildenden darauf vor.

### Ausbildungsvermittlung

Die Ausbildungsvermittlung unterstützt Ausbildungsbetriebe bei der Suche nach geeigneten Auszubildenden durch das Erarbeiten von Anforderungsprofilen der Ausbildungsstellen und die Ansprache geeigneter Bewerberinnen und Bewerber. In Schulveranstaltungen und in Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern werden interessierte junge Menschen gewonnen. Im Lehrstellen- und Praktikumsportal der Handwerkskammer Münster können Unternehmen ihre freien Ausbildungsstellen und Praktikumsplätze online einstellen.

### Einstiegsqualifizierung

Durch die betriebliche Einstiegsqualifizierung (EQ) haben Jugendliche bis zu einem Alter von 25 Jahren die Möglichkeit, bis zu einem Jahr einen Ausbildungsberuf in einem Unternehmen zu erproben. Betriebe, die Jugendlichen eine Einstiegsqualifizierung anbieten, werden finanziell gefördert. Die Handwerkskammer Münster hilft bei der Antragstellung.

## Kontakt zur Fachkräfte-Initiative

TELEFON 0251 705-2222

[fachkraefte@hwk-muenster.de](mailto:fachkraefte@hwk-muenster.de)

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)



## Fachkräfte finden

„Ich bin von der Wirkung und den Fähigkeiten der Frauen in meinem Handwerk überzeugt.“

Metallbauermeister Klaus Tiemann aus Haltern am See

Bild (von links): Metallbauermeister Klaus Tiemann mit seiner Auszubildenden Karolin Röhring. Weitere Informationen dazu im Kapitel 4 „Zielgruppen im Fokus“ ab Seite 30. Siehe dazu unter: [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5, Praxisbericht des Unternehmens von Metallbauermeister Klaus Tiemann, Seite 13, „Von der Wirkung und den Fähigkeiten der Frauen überzeugt.“

## Fachkräfte finden

### Geflüchtete

Geflüchtete Menschen werden in Ausbildung und Arbeit vermittelt. Die Handwerkskammer Münster berät und unterstützt bei der beruflichen Integration der Geflüchteten. Fragen zum Aufenthaltsstatus und zur Arbeitserlaubnis werden geklärt.

### Kinder begeistern

Die Handwerkskammer Münster fördert die Zusammenarbeit zwischen Handwerksbetrieben, Schulen und Kindertagesstätten, um die Handwerksberufe und Aufstiegsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche sowie Erziehungs- und Lehrkräfte erlebbar zu machen.

### Tagespraktika in Betrieben

Die vom Land Nordrhein-Westfalen eingeführten Berufsfelderkundungstage sollen Schülerinnen und Schülern im 8. Schuljahr in Form von Tagespraktika realistische Einblicke in die Arbeitswelt von Betrieben ermöglichen.

### Weibliche Auszubildende

Die Handwerkskammer Münster motiviert Mädchen und junge Frauen zu einer Ausbildung in männerdominierten Berufen und berät Handwerksunternehmen, um mehr Frauen für technische Aufgaben zu gewinnen. Beim bundesweiten Girls' Day können Betriebe Schülerinnen ab der 5. Klasse für ein Tagespraktikum in einem männerdominierten Arbeitsbereich gewinnen. Unternehmen und Mädchen werden zu diesem Schnuppertag zusammengebracht.

## Kontakt zur Fachkräfte-Initiative

TELEFON 0251 705-2222

[fachkraefte@hwk-muenster.de](mailto:fachkraefte@hwk-muenster.de)

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)



## Fachkräfte fördern

„Bei uns steht dem Nachwuchs die ganze Welt offen.“  
Lars Droste, Junior-Chef in der Tischlerei Johannes  
Droste in Gelsenkirchen

Bild (von rechts): Lars Droste mit seinem Gesellen Niklas Fritz.  
Siehe dazu unter: [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre  
„Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 5, Praxisbericht der  
Tischlerei Johannes Droste, Seite 24, „Bei uns steht dem Nachwuchs  
die ganze Welt offen.“

## Fachkräfte fördern

### Ausbildungsberatung

Die Ausbildungsberatung der Handwerkskammer Münster unterstützt Betriebe, Auszubildende, Eltern und Lehrkräfte bei allen Fragen und Problemen, die im Zusammenhang mit der Ausbildung auftreten können. Dazu zählen auch die Verkürzung oder Verlängerung der Ausbildungszeit und die überbetriebliche Lehrlingsunterweisung.

### Ausbildungsprüfungen

Zwischen- und Abschlussprüfungen der Gesellinnen und Gesellen werden von der Handwerkskammer Münster oder der zuständigen Innung durchgeführt.

### Auslandsaufenthalte während und nach der Ausbildung

Die Kontaktstelle Ausland der Handwerkskammer Münster unterstützt Auszubildende, während der Ausbildung einen Lernaufenthalt im Ausland zu verbringen. Die ausgebildeten Fachkräfte erhalten bei der Suche nach einer geeigneten beruflichen Tätigkeit im Ausland und der Beantragung von Fördermitteln Hilfe.

### Betriebsübergabe und Betriebsübernahme - Nachfolgecenter

Die Handwerkskammer Münster berät über ihr Nachfolgecenter zur Übergabe und Übernahme von Handwerksbetrieben.

## Kontakt zur Fachkräfte-Initiative

TELEFON 0251 705-2222

[fachkraefte@hwk-muenster.de](mailto:fachkraefte@hwk-muenster.de)

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)



## Fachkräfte fördern

„Ich muss mir den Betrieb als Unternehmer erarbeiten.“  
Tobias Liesenkötter, Bäcker und Konditoreimeister  
im Unternehmen der Bäckerei und Konditorei Georg  
Liesenkötter in Saerbeck

Bild (von links): Tobias Liesenkötter mit seiner Mutter Beate Liesenkötter, Verkaufsleiterin. Siehe dazu unter: [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“ Ausgabe 6, Praxisbericht der Bäckerei und Konditorei Georg Liesenkötter, Seite 23, „Ich muss mir den Betrieb als Unternehmer erarbeiten.“

## Fachkräfte fördern

### Existenzgründungsberatung

Die Handwerkskammer Münster berät zur Gründung von Handwerksbetrieben.

### Lehrgänge und Förderung von Weiterbildungen im Handwerkskammer Bildungszentrum (HBZ)

Das Bildungszentrum der Handwerkskammer Münster (HBZ) unterstützt die Förderung und Entwicklung der Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte. Die umfassenden Bildungsangebote sind speziell auf das Handwerk ausgerichtet und umfassen die Bereiche

- Meister:innenschulen
- Betriebswirtschaftliche Weiterbildung
- Gestalterische Weiterbildung
- Technische Weiterbildung
- Studiengänge sowie
- Firmenschulungen.

Darüber hinaus berät das HBZ Münster zur Förderung und Finanzierung von Weiterbildung.

### Zusatzqualifikationen während der Ausbildung

Auszubildenden im Handwerk stehen viele Zusatzqualifikationen, beispielsweise die Qualifikationslehrgänge „Assistent:in für Energie und Ressourcen“, „Betriebsassistent:in“, und „Europaassistent:in“ offen.

## Kontakt zur Fachkräfte-Initiative

TELEFON 0251 705-2222

[fachkraefte@hwk-muenster.de](mailto:fachkraefte@hwk-muenster.de)

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)



## Fachkräfte binden

„Ein Teil der Beschäftigten äußerte den Wunsch, sich regelmäßig für die eigene Fitness einsetzen zu wollen.“  
Ina Haritz, Unternehmerfrau im Metallbauunternehmen Haritz + Röhring in Haltern am See

Bild (vorn): Ina Haritz mit einem Teil der Beschäftigten beim Fitnesstraining. Siehe dazu unter: [www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte): Broschüre „Fachkräfte finden, fördern und binden“, Ausgabe 6, Praxisbericht des Metallbauunternehmens Haritz + Röhring, Seite 30 „Ein regelmäßiges Fitnessangebot einrichten.“

## Fachkräfte binden

### Attraktivität als Arbeitgeberin und Arbeitgeber

Der Aufbau einer Arbeitgeber:innenmarke auf dem Arbeitsmarkt steigert die Attraktivität als Arbeitgeberin und Arbeitgeber und ist ein starkes Instrument, um der Konkurrenz beim Wettstreit um Arbeitskräfte voraus zu sein. Auch eine vorausschauende und gut vorbereitete Nachfolgeregelung erhöht die Attraktivität des Unternehmens für potentielle Übernehmerinnen und Übernehmer.

### Betriebswirtschaftliche Beratung, Schwerpunkt Personal

Die betriebswirtschaftlichen Beraterinnen und Berater der Handwerkskammer Münster stehen Handwerksunternehmen bei ihren Personalfragen zur Seite.

### Digitalisierung

Flexible und kurzfristige Kundenwünsche erfordern im Handwerk zunehmend den Aufbau digitalisierter Prozesse. Die Handwerkskammer Münster unterstützt Betriebe bei der Entwicklung und Förderung ihrer Digitalisierung.

### Familienfreundlichkeit

Handwerksunternehmen werden zur familienfreundlichen Ausgestaltung ihres Unternehmens beraten, damit die Beschäftigten die Betreuung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen besser mit ihrem Beruf vereinbaren können. Die Teilzeitausbildung bietet sich besonders für junge Eltern, Menschen mit Behinderung, aber auch alle weiteren Interessierten an.

### Frauen im Handwerk

Die Handwerkskammer Münster ermutigt die Betriebe, verstärkt Frauen zu beschäftigen, da sie in den meisten Handwerksberufen immer noch selten vertreten sind und ihre Potentiale damit zu wenig genutzt werden.

### Gesundheitsförderung

Handwerksbetriebe werden von der Handwerkskammer Münster bei der Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und bei gesundheitsbezogenen Veränderungen begleitet.

### Menschen mit Behinderung

Die Handwerkskammer Münster unterstützt Betriebe, die Menschen mit Behinderungen beschäftigen, bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Beantragung von Fördermitteln. Sollen Arbeitsplätze für geistig, psychisch und besonders schwer betroffene, behinderte Menschen eingerichtet werden, berät die Kammer die Unternehmen zur Konzeption, zur Umsetzung und zu möglichen Fördergeldern.

## Kontakt zur Fachkräfte-Initiative

TELEFON 0251 705-2222

[fachkraefte@hwk-muenster.de](mailto:fachkraefte@hwk-muenster.de)

[www.hwk-muenster.de/fachkraefte](http://www.hwk-muenster.de/fachkraefte)

Herausgeber:

Handwerkskammer Münster  
Bismarckallee 1, 48151 Münster  
Telefon 0251 5203-0  
info@hwk-muenster.de  
www.hwk-muenster.de

Autorinnen: Gisela Goos, Heike Hänscheid

Fotos:

Bäumer Heizung & Sanitär, Steinfurt: Seite 19

Bildnachweis: 123RF: Seite 49, 51

Fotodesigner Andreas Buck, Dortmund: Seite 24, 26, 28, 30, 38, 40, 42, 43b, 58, 60, 64

Fotograf Peter Lessmann, Münster: Seite 1, 2/3, 4/5, 11b, 18, 25b, 27, 29, 32, 33, 34, 37a, 37b, 39, 41, 43a, 44, 45, 50, 54, 55, 56, 62

Fotografin Katrin Jegen/ZWH: Seite 13

Gisela Goos/HWK MS: Seite 31, 36

HWK MS: Seite 25a

Karl Hönekop, Möbelwerkstatt, Ascheberg: Seite 20

Menne, Tischlerei: Seite 6, 11a

Teamfoto Marquardt, Lüdinghausen: Seite 12, 46

Timmermann – Objekteinrichtungen: Seite 35

Mit freundlicher Unterstützung der Handwerksbetriebe

Franz Wächter, Sanitär Heizung Lüftung (Seite 1,17 )

Josef Niehoff, Tischlerei (Seite 2/3)

Menne, Tischlerei (Seite 6, 11a)

Helmut Daume Dachhandwerk (Seite 11b)

Wiegrink floor object & design (Seite 12, 16, 46)

Clemens Athmer, Glaserei (Seite 13)

Josef Beermann, Sanitär Heizung Klima und Elektronik  
(Seite 15)

Bäumer Heizung & Sanitär (Seite 18, 19)

Karl Hönekop, Möbelwerkstatt (Seite 20)

Cibaria ökologisch-biologische Vollkornbäckerei  
(Seite 21)

Wecon Nutzfahrzeuge Container-Technik (Seite 22, 40)

Thomas Gallien – Radwerk – Zweirad (Seite 23, 66)

Stövesand-Lackiererei (Seite 24)

Zeller Kälte- und Klimatechnik (Seite 25a, 25b)

Elektrotechnik Gövert (Seite 26)

Helmig Haustechnik (Seite 27)

Krampe Fahrzeugbau (Seite 28)

Strotmann Innenausbau (Seite 29)

Mertmann, Bauunternehmen (Seite 30, 42)

Keller und Deusch Elektrotechnik (Seite 31a, 31b)

Schulten Elektro, Elektronik- und Installationshandwerk  
(Seite 32)

NBF Norbert Bücken – Feinwerkmechanik (Seite 33)

Stefan Batkowski – Klarsicht Gebäudereinigung  
(Seite 34)

Timmermann – Objekteinrichtungen (Seite 35)

Wienfort – Maler-Lackierer (Seite 36)

Blomberg Heiz- und Sanitärtechnik (Seite 37a)

Laumann – Metallbau (Seite 37b)

Volker Kunze und Jan-Henrik Kunze (Seite 38)

Raumausstattermeister Werner Hegemann (Seite 39)

Udo Erpenstein – Elektrotechnik (Seite 41)

Bunsieck & Partner – Elektro-Kommunikationssysteme  
(Seite 43a)

Jülkenbeck- Malerbetrieb (Seite 43b)

Manufaktur Venschott (Seite 44)

dkon systeme – Metallbau (Seite 45)

Föllner – Sanitär Heizung Klima (Seite 50)

Arning Bauunternehmen (Seite 56)

Metallbaumeister Klaus Tiemann (Seite 58)

Johannes Droste – Tischlerei (Seite 60)

Georg Liesenkötter - Bäckerei und Konditorei (Seite 62)

Haritz & Röhring – Metallbau (Seite 64)

Fachkräfte finden – Leitfaden:

Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte für das Handwerk gewinnen,  
Ausgabe 2, 2023



# Mitmachen



[facebook.com/HWK.Muenster](https://facebook.com/HWK.Muenster)



[twitter.com/hwk\\_muenster](https://twitter.com/hwk_muenster)



[instagram.com/hwk\\_muenster](https://instagram.com/hwk_muenster)



[youtube.com/user/HWKMuenster1](https://youtube.com/user/HWKMuenster1)



[xing.com/companies/handwerkskammermuenster](https://xing.com/companies/handwerkskammermuenster)



HANDWERKSKAMMER  
MÜNSTER

Bismarckallee 1, 48151 Münster  
Postfach 3480, 48019 Münster

Telefon 0251 5203-0  
Telefax 0251 5203-106  
[info@hwk-muenster.de](mailto:info@hwk-muenster.de)  
[www.hwk-muenster.de](http://www.hwk-muenster.de)