

Faktenblatt

# Fachkräftesicherung und Personalentwicklung in der Bauwirtschaft

## Fachkräfte für die Baubranche finden und binden



Die Suche nach Nachwuchs- und Fachkräften wird für Bauunternehmen zusehends schwieriger. Viele Unternehmen beklagen, offene oder frei gewordene Stellen und Ausbildungsplätze nicht mehr besetzen zu können. Darum ist die gesamte Branche gefragt, die Anstrengungen bei der Suche und Bindung von Mitarbeitern deutlich zu verstärken. Dabei bieten sich auch neue und ungewöhnliche Wege für Bauunternehmen an, um als Arbeitgeber auf sich aufmerksam zu machen und attraktiv zu sein.

**RG-BAU**

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Der Mittelstand befindet sich im Wettbewerb um Fachkräfte

Die Arbeitswelt wandelt sich zunehmend. Die Globalisierung, die Digitalisierung sowie die demografische Entwicklung wirken sich auf den Arbeitsalltag aus. Die Gesellschaft wird immer älter und damit auch die Belegschaften in den Unternehmen. Gleichzeitig nimmt das Fachkräftepotential ab, Nachwuchskräfte werden knapper und Lebensarbeitszeiten verlängern sich. Aber auch gesellschaftliche Veränderungen, wie die Sensibilisierung für mehr Nachhaltigkeit, Individualisierung, Wertewandel und Polarisierung der Gesellschaft, beeinflussen die Berufswelt und den Arbeitsalltag.



Der Fachkräftemangel ist ein wesentliches Resultat dieser Veränderungen und trifft insbesondere die mittelständische Bauwirtschaft. Dabei sind gerade die kleinen und mittelständischen Baubetriebe gefragt, gegen den sich weiter ausbreitenden Fachkräftemangel aktiv zu werden. Die Konkurrenz zu großen Unternehmen, der stationären Industrie und der steigende Trend zu akademischen Ausbildungen erschwert besonders die Fachkräftesicherung in den gewerblichen Bauberufen.

## Die Fachkräfte der Baubranche werden immer älter

Aktuelle Erhebungen der SOKA-BAU belegen, dass die Ausbildungszahlen nicht ausreichen, um den Fachkräftebedarf der Baubranche in Zukunft decken zu können. Bis August 2016 wurden zwar immer noch 10.100 neue Lehrverträge im gewerblichen Bereich abgeschlossen, allerdings stehen dieser Zahl circa 16.000 Abgänge von Fachkräften in den Ruhestand zum Jahresende 2015 gegenüber. Immer mehr Bauunternehmen beklagen außerdem, keine geeigneten Nachwuchskräfte zu finden und Ausbildungsstellen somit nicht mehr besetzen zu können. In letzter Konsequenz bilden viele von ihnen nicht mehr aus (in 2014 nur noch 14.400 Unternehmen).

Verschärft wird die angespannte Situation des Fachkräftebedarfs durch das in den letzten Jahren deutlich angestiegene Durchschnittsalter der Beschäftigten in der Baubranche, denn mehr als ein Drittel der gewerblichen Fachkräfte ist bereits älter als 50 Jahre. In Hinblick darauf, dass ein Großteil der gewerblich Beschäftigten aus verschiedenen Gründen vorzeitig in Rente geht, wird deutlich, dass die Baubranche aktiv bei der Fachkräftesicherung sein muss.

---

## Fachkräfte finden und langfristig an das Unternehmen binden

Für die Bauunternehmen bestehen die Herausforderungen jedoch nicht nur darin, Fachkräfte und Nachwuchs zu finden, sondern vor allem auch darin, die einmal gewonnenen Fachkräfte zu halten und an ihr Unternehmen zu binden. Im Rahmen des RKW-Projekts „Erwerbsverläufe in der mittelständischen Bauwirtschaft gestalten“ wurde festgestellt, dass ein großer Teil der Beschäftigten in Bauberufen im Alter bis 25 Jahren den Arbeitgeber wechselt. Besonders brisant wird diese Wechselhäufigkeit vor dem Hintergrund, dass nicht mal ein Drittel dieser Wechsel innerhalb der Baubranche erfolgt.

## Was bedeutet diese Entwicklung am Bauarbeitsmarkt?

Um die Zahl der Erwerbstätigen und auch die Altersstruktur der Erwerbstätigen der Baubranche konstant zu halten, müssen Unternehmen aktiv werden. Andernfalls ist damit zu rechnen, dass das langjährige Fachwissen älterer Mitarbeiter mit ihrem Eintritt in die Rente den Unternehmen verloren geht. Auch können betriebswirtschaftliche Einbußen aufgrund des Fachkräftemangels folgen. Trotz guter Auftragslage könnten schlimmstenfalls wegen des Fachkräftemangels bestehende Aufträge nicht mehr ausgeführt oder neue Aufträge nicht angenommen werden.



Gerade bei Wechseln von jüngeren Fachkräften fällt auf: Wer einmal die Branche verlassen hat, wird in der Regel nicht wieder hier tätig werden. Ähnlich verhält es sich mit Wechseln von älteren Fachkräften. Ihre neuen Tätigkeiten sind ebenfalls oft mit einem Branchenwechsel verbunden. Die Motivation ist allerdings eine andere: Sie suchen neue Tätigkeiten mit geringeren physischen Belastungen und nehmen damit häufig ein geringeres Qualitätsniveau und in diesem Zusammenhang auch eine geringere Vergütung in Kauf.

## Arbeitgebermarke Bauunternehmen: Image ist das A und O

Das Werben um Fachkräfte und Nachwuchs hat mittlerweile für viele Bauunternehmen einen höheren Stellenwert, als die Werbung um Kunden. Darum stehen die Personalstrategie, die Suche nach guten Fach- und Nachwuchskräften sowie die Förderung der eigenen Talente oft im Fokus der Unternehmen. Einige Unternehmen stellen auch Mitarbeiter aufgrund einer Initiativbewerbung ein, obwohl eigentlich derzeit keine offene Stelle angeboten werden kann. Dies dient als präventive Maßnahme, damit ihnen diese Fachkraft nicht „verloren geht“.

Verschiedene Maßnahmen zur Förderung und Motivation der eigenen Mitarbeiter können auch in Bauunternehmen gut umgesetzt werden und prägen nachhaltig das Image als guter Arbeitgeber und die Arbeitgebermarke. Ein fairer Umgang und das Einhalten von Versprechen gegenüber Mitarbeitern und Kunden sollten selbstverständlich sein, das schafft Vertrauen und macht Bauunternehmen nach innen und nach außen glaubwürdig.

Eine Auswahl an Möglichkeiten, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, wird im Folgenden näher beschrieben.



## Einem Engpass an Mitarbeitern in der Baubranche kann vorgebeugt werden

### 1. Weiterbildungen zeigen Entwicklungsmöglichkeiten für jeden einzelnen Mitarbeiter

Aus- und Weiterbildung als zentrales Instrument der Personalpolitik in Bauunternehmen haben zwei wesentliche Vorteile. Kleine und mittelständische Bauunternehmen können durch geschulte Mitarbeiter am Markt wettbewerbsfähig bleiben. Gleichzeitig unterstützen Bauunternehmen ihre Beschäftigten und können ihnen (attraktive) Entwicklungsmöglichkeiten bieten.

Schulungen zur Arbeitssicherheit und zur Ergonomie müssen oft sowieso im Zusammenhang mit bestimmten Tätigkeiten, beispielsweise für das Bedienen bestimmter Maschinen, durchgeführt werden und Bauunternehmen nutzen gerne das Angebot der Berufsgenossenschaften.

Der Bedarf an Weiterbildungen, gerade für die (Weiter-)Entwicklung von Fachkräften, kann beispielsweise in Personalgesprächen ermittelt werden. Systematische Mitarbeiterbeurteilungen beinhalten und erfassen das Eigen- und das Fremdbild, das anhand einfacher Fragebögen festgestellt werden kann. In diesen Fragebögen werden Bewertungen für Fachkenntnis, Weiterbildung, Einsatzbereitschaft und/oder Freundlichkeit gegeben. Anhand der Ergebnisse kann gemeinsam vom Vorgesetzten und dem Mitarbeiter ermittelt und besprochen werden, welche berufliche und persönliche Entwicklung geplant werden soll. Oft resultieren hieraus Wünsche und Planungen für Weiterbildungen, die jeden einzelnen bei seinen Arbeiten und der Entwicklung unterstützen und natürlich auch für das Unternehmen einen Nutzen darstellen.

Gute oder sogar die besten Mitarbeiter finden und an sich binden fällt den guten oder besten Chefs erheblich einfacher. Darum können auch sie sich einer Bewertung stellen, bei der sie von ihren Mitarbeitern nach dem gleichen Prinzip beurteilt werden. Diese Gespräche schaffen Vertrauen und zeigen den Mitarbeitern, dass sie bei Problemen im Unternehmen einen Ansprechpartner finden können.

## 2. Verstärkt Potentiale von Frauen für den Betrieb nutzen

Gute Mitarbeiter können auch Frauen sein. Frauen in einem Bauberuf sind zwar immer noch eine Seltenheit, doch mit dem wachsenden Wettbewerb um Fachkräfte, gewinnt das Fachkräftepotential von Frauen auch in der Bauwirtschaft immer mehr an Bedeutung. Frauen können sowohl in gewerblichen Bauberufen als auch in Führungspositionen gute Mitarbeiter sein. Ihr Potential wird in Verbindung mit Bauberufen allerdings häufig unterschätzt. Doch auch sie verfügen über technisches Know-how und handwerkliches Geschick. Dabei gehört es nicht nur zu einer modernen Unternehmenskultur, Frauen ebenso wie Männer zu beschäftigen. Mit zunehmender Digitalisierung und dem vermehrten Einsatz von Maschinen reduzieren sich belastende Tätigkeiten. Somit bestehen auch in Bauunternehmen mehr und flexiblere Beschäftigungsmöglichkeiten für Frauen.

Außerdem hat die Beschäftigung von Frauen noch einen weiteren Mehrwert für Bauunternehmen. Sie bringen mehr Meinungsvielfalt ins Unternehmen und erhöhen zusätzlich das Arbeitgeberimage.

## 3. Wertschätzung der eigenen Mitarbeiter

Die eigenen Mitarbeiter sind die besten Botschafter, um ein Bauunternehmen als Arbeitgebermarke bekannt zu machen. Schließlich erleben sie den Alltag im Unternehmen und können glaubhaft darüber berichten. Darum sollten sie auch bei der Werbung um Fachkräfte eingebunden werden, vom Chef über die Führungskräfte (Kalkulator, Bauleiter, Meister, Poliere, Vorarbeiter), Facharbeiter, Auszubildenden bis hin zu den Mitarbeitern im Büro. Sie berichten im Familien- und Freundeskreis außerdem über besondere Ereignisse, wie eine Betriebsfeier, eine Ehrung und alles andere, was das Unternehmen für seine Mitarbeiter tut.

Bei der Einstellung von neuen Kollegen können Mitarbeiter ebenfalls mit eingebunden werden. Schließlich müssen sie später täglich im Team auf der Baustelle zusammen arbeiten. Werden Familienmitglieder eines Kandidaten, beziehungsweise Beworbenen bei der Vorstellung im Unternehmen mit eingeladen, lernen auch diese früh die Rahmenbedingungen kennen, die der neue Arbeitsalltag mit sich bringen wird und erhalten einen erste Eindruck von dem Unternehmen.

Eine besondere Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern kann auch in anderer Form ausgedrückt werden. Besondere Events sprechen sich schnell herum und zeigen, dass die Wertschätzung der Mitarbeiter zur Unternehmenskultur gehört. Dazu zählen Fortbildungen, Exkursionen, Messebesuche, Workshops, Klausuren, Jubilar-Ehrungen, Poliertage, Lehrlingstage, Baustellenbesichtigungen, Firmenbesichtigungen oder andere Aktivitäten, zu denen auch Familienmitglieder eingeladen werden können. Dies vermittelt ein großes Zugehörigkeitsgefühl, schafft Verständnis und die Fachkräfte identifizieren sich leichter und schneller mit dem Unternehmen. Gerade Familienbetriebe haben hier gute Möglichkeiten, neue Mitarbeiter in die Firmen-Gemeinschaft zu integrieren.

## 4. Lebensarbeitszeitkonten

Gerade in den Bauberufen können trotz vermehrten Einsatzes von Hilfsmitteln und den Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes nicht alle Tätigkeiten bis zum regulären Renteneintritt ausgeführt werden. Auch Weiterbildungen können nicht immer präventiv sicherstellen, dass eine Fachkraft im Baugewerbe bis zum regulären Rentenalter seiner Tätigkeit nachgehen kann. Allerdings könnten altersgemischte Teams eingesetzt werden oder in einigen Betrieben alternative Tätigkeitsfelder gefunden werden. So bleibt das über Jahre gesammelte Wissen dem Unternehmen erhalten und kann bestenfalls an jüngere Kollegen weitergegeben werden.



Alternativ können auch Altersteilzeit- oder Langzeitkonten für die Mitarbeiter angeboten werden. Dieses Angebot zeigt den Mitarbeitern, dass ihr Unternehmen ein verlässlicher Arbeitgeber ist, der signalisiert, dass der Mensch im Mittelpunkt des Handelns steht und sich um ihn gekümmert wird, auch wenn er irgendwann einmal nicht mehr seiner eigentlichen Tätigkeit nachgehen kann.

## 5. Unternehmensanteile lassen die Mitarbeiter am Erfolg der Firma teilhaben

Nicht jedes Bauunternehmen hat die Möglichkeiten, Mitarbeiter durch Unternehmensanteile an seinen Betrieb zu binden, obwohl es eines der wirksamsten Mittel ist, die eigenen Fachkräfte als Partner an sein Unternehmen zu binden. Der hohe Verwaltungsaufwand und -kosten machen insbesondere für kleine und mittelständische Bauunternehmen eine Mitarbeiterbeteiligung oder eine Beteiligungsgesellschaft wirtschaftlich wenig sinnvoll.

Gleichwohl besteht aber die Möglichkeit, gerade für diese kleinen und mittelständischen Unternehmen der Bauwirtschaft, den eigenen Mitarbeitern größere Entscheidungsfreiheiten einzuräumen. Dieser Vertrauensvorsprung trägt nicht nur wesentlich zur Identifizierung der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber bei, sie können vielmehr auch wichtige Impulse, beispielsweise für die Optimierung bestimmter Prozesse, geben. Gleichzeitig wird das Werteempfinden für die Mitarbeiter sensibilisiert. Mehr Entscheidungsspielräume zeigen ihnen, dass nicht nur Umsatz und Unternehmensgewinn im Fokus der Geschäftsleitung stehen, sondern auch die Belegschaft ein wichtiger Teil des Unternehmens ist. Außerdem werden so Eigeninitiative und Motivation der Mitarbeiter gestärkt.

## 6. Mit Qualität punkten: Gute Leistung = gutes Unternehmen

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass ein Unternehmen, dessen Produkte und Leistungen, qualitativ sind, oft schon ein gutes Image hat. Bauunternehmen, die für ihre qualitativen Arbeiten, ordentliche Baustellen, wenig Mängel und die Einhaltung von Terminen und Kosten bekannt sind, gelten als verlässlicher Partner. Sie können damit werben und ihr gutes Image und damit ihre Unternehmens-

---

marke am Markt viel einfacher platzieren. Allerdings ist wichtig, dass die Bauunternehmen dies auch kommunizieren. Mund-zu-Mund-Propaganda ist ein sehr glaubwürdiger Weg, über die guten Bauleistungen, die wenig Mängel aufweisen und qualitativ sind, zu kommunizieren. Gleiches gilt, um das eigene Unternehmen als Arbeitgebermarke zu etablieren: Bauunternehmen, die aufgrund ihrer Arbeiten einen guten Ruf haben, fällt es oft leichter, Fachkräfte zu finden und Wunscharbeitgeber zu sein, als unbekannt, denn wer ein verlässlicher Partner ist, ist sicherlich auch ein verlässlicher Arbeitgeber.

## 7. Bekanntheit steigern durch Pressearbeit

Über sich und die guten Dinge der Branche und des eigenen Unternehmens sprechen, trägt nicht nur zu einer größeren Bekanntheit bei, sondern hilft, das Image der gesamten Baubranche und gleichzeitig des einzelnen Unternehmens zu verbessern. Dabei können alle erdenklichen Wege, von Mund-zu-Mund-Propaganda, Pressearbeit oder auch das Web 2.0 sinnvoll genutzt werden, solange die Unternehmen im positiven Sinne im Gespräch bleiben.

Allerdings sollte bei öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen stets beachtet werden, authentisch zu sein. Insbesondere bei Aktivitäten in den Sozialen Medien besteht für Unternehmen die Gefahr, dass sie bei zu lockeren Formulierungen schnell, gerade bei jungen Leuten, unglaubwürdig erscheinen.

## Attraktivität der Baubranche steht im Mittelpunkt der Fachkräftesicherung

Um im Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen, müssen gerade die mittelständischen Bauunternehmen gerüstet sein. Unternehmen sollten zum Beispiel Lösungen für eine bessere Beschäftigungsfähigkeit bei längeren Arbeitszeiten bedenken, planen, wie sie ihr Personal den jeweiligen Stärken entsprechend einsetzen können und auch langfristige Entwicklungsmöglichkeiten, beispielsweise in Form von Weiterbildungen, sinnvoll planen, um auch eine Beschäftigung von älteren Fachkräften anbieten zu können. Gerade in Bauberufen sollte auch dem Gesundheitsschutz eine große Rolle eingeräumt werden. Konzepte zur Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen können weitere Personengruppen erschließen und sich so positiv auf die Entwicklung der Fachkräftezahl von Bauunternehmen auswirken.

Die Unternehmen der Bauwirtschaft sollten Maßnahmenpläne entwerfen, die auf ihr Unternehmen zugeschnitten sind. Diese sind erforderlich, da planloser Aktionismus oft nicht das gewünschte Ergebnis bringt. Gleichfalls sollte ihnen bewusst sein, dass dies ein dauerhafter Prozess ist, den es immer wieder anzugleichen bedarf.

Egal, ob bei der Suche nach neuen Auszubildenden, Facharbeitern oder Führungskräften, sollten Bauunternehmen sich, die angebotenen Positionen und die Branche im Blick ihrer Aktivitäten behalten. Bei allen Aktivitäten sollten sie die positiven Aspekte der Bautätigkeit vermitteln, denn gerade diese unterscheiden die Bauberufe von anderen und machen sie für viele attraktiv. Besondere Attraktivitätsmerkmale der Branche sind die abwechslungsreichen und spannenden Tätigkeiten, die Eigenständigkeit, die Kreativität, der Kunden- und Teambezug sowie die Leistungsorientierung. Nicht zuletzt gibt es eine weitere Besonderheit, die nur wenige Branchen bieten: Es ist für viele Beschäftigte eine große Erfüllung, das selbst gebaute auch betrachten zu können.

## Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Die RG-Bau arbeitet branchenbezogen und unterstützt mittelständische Unternehmen in der Bauwirtschaft zum Beispiel bei der Entwicklung und Gestaltung von Zukunftsmärkten und bei der Stärkung der Innovationskraft in der gesamten Wertschöpfungskette Bau.

Zur Fachkräftesicherung und Personalentwicklung in der Bauwirtschaft werden gute Beispiele aus der Baupraxis vorgestellt, die erfolgreich bei der Suche und Bindung von Fachkräften sind. In der Mappe „Azubimarketing für Unternehmen der Bauwirtschaft“ werden zusätzlich Empfehlungen für die erfolgreiche Suche nach geeigneten Nachwuchskräften gegeben. Das Forschungsprojekt „Frauen in der Bauwirtschaft“ fokussiert sich auf Beschäftigungsmöglichkeiten für Frauen und mit dem Wettbewerb „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“ werden kreative und innovative Lösungen des Baunachwuchses zur Digitalisierung der Bauwirtschaft dargestellt.

### Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

[www.rkw.link/rgbau](http://www.rkw.link/rgbau)

Autorin/Redaktion: Christina Hoffmann

Layout: Claudia Weinhold

Bildnachweise: Schneider Bau (S. 1 und S. 5),  
Arnod Rückert GmbH (S. 4), shutterstock.com:  
googluz (S. 3), Monkey Business Images (S. 6),

Druck: flyeralarm, Eschenheimer Anlage 23,  
60318 Frankfurt am Main

Stand: März 2017

*Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet.  
Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht  
Bezug genommen wird.*

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages