

# Wertschätzung ist wertschöpfend

## Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb

In der KKA 2/2025 befasste sich das Editorial mit dem Thema „Soft-Skills in der Ausbildung“. Am Beispiel der „Power-Azubi-Schmiede“ der Richard Köstner AG aus Neustadt/Aisch hatten wir einen Ansatz aus einer anderen Branche vorgestellt, wie man Mitarbeiter/Auszubildende finden und langfristig an das Unternehmen binden kann – ohne in eine ruinöse Gehaltsspirale einzusteigen. Freilich – das war der Schlusssatz – können kleinere Betriebe ein solches Konzept alleine nur schwerlich umsetzen. Daher haben wir mit Katrin und Bernhard Schöner gesprochen, die genau in dieser Hinsicht Fachbetriebe beraten, welche Möglichkeiten und Ansätze sie sehen.

**KKA:** Heutzutage gewinnen die „weichen Faktoren“ im Betrieb zunehmen an Bedeutung, wenn es darum geht Mitarbeiter oder Auszubildende zu gewinnen und dann auch im Betrieb zu halten – das Gehalt ist nicht der einzige Hebel, den ein Unternehmen hat. Welche Möglichkeiten bzw. Ansätze sehen Sie speziell für kleine Betriebe, in dieser Hinsicht attraktiver zu werden?

**BERNHARD SCHÖNER:** Wir betreuen Betriebe des Fachhandwerks zwischen 30 und über 200 Mitarbeitenden. Dabei machen wir die Erfahrung, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit an Bindungsmaßnahmen für Angestellte und Auszubildende unabhängig von der Größe der Organisation ist und damit auch unabhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen – zeitlich, als auch finanziell. Vielmehr ist es eine Frage der Haltung, inwieweit ein Unternehmen seiner Belegschaft dieselbe Aufmerksamkeit widmet, wie dem Kunden. Insofern ist der erste Schritt, sich zu hinterfragen: Ist der Kunde wirklich König? Oder ist es der Mitarbeitende? Wem hier die Entscheidung noch schwer fällt, sollte sich zumindest mit dem Gedanken anfreunden, dass heutzutage Belegschaft und Kunden auf Augenhöhe im täglichen Umgang stehen sollten.

**KATRIN SCHÖNER:** Hat sich dieses Bewusstsein erst einmal durchgesetzt, bietet sich die Möglichkeit einer spannenden Fragestellung: Warum sind Kunden oft loyaler und damit länger mit einem Unternehmen verbunden als Mitarbeitende? Als Antwort erhalten wir so gut wie nie die Argumente Preis bzw. Gehalt. Vielmehr ist es meist die individuelle Betreuung, die den Unterschied macht und zum Beispiel in Form von per-

sönlichen Ansprechpartnern, Erreichbarkeit und dem Wissen über die speziellen Bedürfnisse des Kunden gelebt und belegt wird. Genau das sind Faktoren, die auch Mitarbeitende sowie Auszubildende schätzen, fordern, benötigen und mit Loyalität danken. Es muss dabei nicht immer gleich das große Programm für Auszubildende oder die Schaffung einer eigenen Stelle für den Ausbildungsbeauftragten sein. Die Investition in einen gemeinsamen Tag, um Bedürfnisse, als auch Ideen, insbesondere der jungen Generation zu identifizieren, motiviert, stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl und wirkt sich nachhaltig auf Arbeitseinsatz, Betriebsklima und die Loyalität zum Arbeitgeber aus.

**KKA:** Zahlreiche Fachfirmen werben damit, der sei Mitarbeiter das wichtigste Gut, und erwecken den Eindruck, dass diese Haltung bereits vollzogen ist. Wie sieht es in der Realität aus?

**KATRIN SCHÖNER:** Natürlich ist es legitim, sich so positiv als möglich der Öffentlichkeit zu präsentieren. Inzwischen ist jedoch die Erwartungshaltung, dass Aussagen in Bezug auf Arbeitgeber-Attraktivität, im tagtäglichen Umgang bestätigt werden. Gleichzeitig hat Geduld und Loyalität abgenommen, die Bereitschaft, zu einem anderen Betrieb zu wechseln ist bei den Arbeitnehmenden hoch. Aufgrund der demographischen Entwicklung, der immer noch guten Auftragslage und des Images, dass ein Handwerksberuf irgendwie anstrengend ist, beklagen wir alle den seit Jahren bekannten Fachkräftemangel. Gleichzeitig weiß deshalb inzwischen auch der Auszubildende: Ich

bin Mangelware, daher viel wert und kann erwarten, dass sich mein Arbeitgeber so um mich kümmert, wie um seine Kunden.

**BERNHARD SCHÖNER:** Mit dieser Realität umzugehen, ist die Herausforderung. Die Fachbetriebe sind technisch geprägt und fremdeln mit den sogenannten weichen Themen. Aufgrund der durchaus guten finanziellen Möglichkeiten werden insbesondere für die junge Generation immer mehr materiell geprägte Pakete geschnürt, die sich zum einen jedoch schnell abnutzen, zum anderen auch zu einer Aufrüstungsspirale an Zusatzleistungen hochschrauben, wo wir uns schon manchmal fragen: Wo soll das enden? Beim persönlichen Hol- und Bringservice zur Baustelle und wieder zurück, wenn der Führerschein fehlt?

**KKA:** Wie kann diese „Aufrüstungsspirale“ durchbrochen werden?

**BERNHARD SCHÖNER:** Ein immer gutes Gehalt, Zusatzleistungen, aber auch diverse Firmenfeiern dienen der extrinsischen Motivation. Ohne diese Faktoren geht es nicht, sie werden eingefordert und entsprechend angeboten. Und genau hier liegt auch das Problem: sie nutzen sich schnell ab, wollen immer mehr überboten werden und fertig ist die Rüstungsspirale. Intrinsische Motivationsfaktoren hingegen sind individuell auf den Mitarbeitenden zugeschnitten, nicht schnell kopierbar und daher so wertvoll für die Bindung von Angestellten und Auszubildenden. Gleichzeitig macht intrinsische Motivation viel Arbeit, denn ich betrachte nicht die gesamte Belegschaft, sondern jeden einzelnen. Ob hierfür ein Wille und Ressourcen vorhanden sind, entscheidet je-

Katrin und Bernhard Schöner.



Bild: Schöner&amp;Schöner

der Unternehmer selbst. Eine Alternative zu erfolgreicher Mitarbeiterbindung als auch Gewinnung von Auszubildenden, und vor allem deren Verbleib nach der Lehrzeit, sehen wir derzeit jedoch nicht.

**KKA: Wie tickt die junge Generation?**

**KATRIN SCHÖNER:** Eine Generation, welchen Buchstaben sie auch immer gerade trägt, ist immer das Produkt einer Vorgänger-Generation, die sie zu dem erzogen und damit gemacht hat, was sie ist. Im Umgang mit jungen Menschen ist diese Haltung hilfreich, um sich gegenseitig besser zu verstehen und miteinander umzugehen. Dieses gegenseitige Verständnis lässt sich übrigens auch von der aktuell jungen Generation einfordern. In der Zusammenarbeit mit Auszubildenden in Fachbetrieben haben wir durchaus die Erfahrung gemacht: die jungen Menschen wollen zwar mehr erklärt bekommen als auch gefragt und gehört werden. Gleichzeitig haben wir auch eine hohe Bereitschaft erkannt, die ältere Generation verstehen zu wollen, sich einzubringen und dies mit Einsatz zurückzugeben.

**BERNHARD SCHÖNER:** Natürlich ist das mit Verallgemeinerungen auch immer so eine Sache: jede Generationsbezeichnung war und ist ein Konstrukt von Soziologen und Gesellschaftswissenschaftlern, die Theorien auf Basis von Untersuchungen erstellen, um Veränderungen begreifbarer und damit umgänglicher zu machen. Was wir sicher feststellen können, ist, dass die Heterogenität, also Individual-Bedürfnisse innerhalb einer Generation zugenommen haben. Das heißt: Mit Verallgemeinerungen liegen wir bei der Betrachtung von Baby-Boomern und Generation X meist noch treffsicherer, als bei den Generationen Y und nun Z. Diese Heterogenität empfinden wir natürlich als kompliziert, komplex und anstrengend. Dennoch frage ich mich: tickt die heutige junge Generation wirklich so anders als wir in unserer Jugend? Konflikte zwischen den Generationen sind nichts Neues. Der Einfluss auf die Arbeitswelt liegt in meinen Augen weniger am Ticken der Gen Z, sondern vielmehr am Nachwuchsmangel an sich. Wir haben zu wenig junge Menschen generell.

**KKA: Und wie kann man diese zu wenigen jungen Menschen nun auch noch langfristig binden?**

**BERNHARD SCHÖNER:** So sehr wir es uns auch wünschen: Es gibt kein Patentrezept. Wie gesagt: Die aktuell junge Generation hat Möglichkeiten der Selbstbestimmung und des Individualverhaltens, die die ältere Generation in der Form noch nicht hatte. Das macht den Umgang einerseits komplex, gleichzeitig eröffnet es auch Chancen, gewohnte Betrachtungsweisen zu überdenken. Was heißt zum Beispiel langfristig binden? Ein Berufsleben lang? Oder nur 10 Jahre nach der Ausbildung? Oder sogar nur 5? Unternehmen, die ausbilden, kommen nicht drumherum, sich diese Frage zu stellen und sie für sich ebenso individuell zu beantworten, wie der Auszubildende selbst. Perspektivische Maßnahmen sehen dann natürlich bei einer längerfristigen Wunsch-Planung anders aus, als sich mit einer eher kürzeren Betriebszugehörigkeit zu begnügen. Letztere ist statistisch derzeit eher die Realität und dennoch liegt darin ein großes Potenzial: Die Rückkehr! Erfahrungsgemäß

**Schöner&Schöner ...**

... hat sich auf die Beratung von Fachhandwerksbetrieben spezialisiert und behandelt je nach Bedarf Themen wie Personalentwicklung, Organisationsstrukturen sowie interne und externe Kommunikation. Dabei erarbeitet Schöner&Schöner nicht nur gemeinsam mit Führungskräften, sondern auch mit der gesamten Belegschaft inklusive der Auszubildenden Lösungen, die mit bestehenden Ressourcen umgesetzt werden können und unterstützt hierbei auch im Bereich Veränderungsmanagement. Schöner&Schöner sind:

**Katrin Schöner:**

- *Diplom Betriebswirtin und BA. Sc. Psychologie*
- *Zertifizierter Systemischer Business Coach und Trainer für Klärung und Strukturierung von Rollen und Aufgaben, Begleitung von grundlegenden Entscheidungsprozessen und Moderation von Konfliktsituationen; Change-Management*
- *18jährige Berufserfahrung, überwiegend im Bereich Vertrieb und Marketing für die IT-, Automobil- und Finanzdienstleistungsbranche*
- *Expertisen im Bereich internationale Marken-, CI-, Kommunikationsstrategie (Online, Offline) und Kundenzufriedenheitsstudien; Internationale Zusammenarbeit und Projektmanagement*

**Bernhard Schöner:**

- *Kommunikationswirt (BAW)*
- *Über 25jährige Berufserfahrung mit Schwerpunkt Marketing und Kommunikation u. a. für die Branchen Maschinenbau, Automobil, IT, TGA*
- *Expertise im Bereich Markenführung, Kommunikationsstrategie, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung, Moderation von Fachveranstaltungen, Entwicklung von Kreativkonzepten und Umsetzungs-ideen im Bereich interne und externe Kommunikation, Projektsteuerung, Budgeterstellung- und Verantwortung*

Mehr auf [www.schoener-schoener.de](http://www.schoener-schoener.de)

gehören wiederingestellte Mitarbeitende nach einer Phase der getrennten Wege zu den loyalsten. Zu unterschätzen sind zudem auch nicht die wertvollen Erfahrungen, die ein Rückkehrender in einem anderen Betrieb sammeln und nach seiner Wiedereinstellung im alten Betrieb einbringen kann.

**KATRIN SCHÖNER:** Die Synchronisation einer gemeinsamen Erwartungshaltung von Beginn an der Zusammenarbeit, ist nach unseren Erfahrungen eine der Bedingungen, um die Bindung zum Arbeitgeber zu stärken. Nun gibt es sicher nach wie vor Menschen, die von der Ausbildung bis zur Rente in einem Betrieb arbeiten wollen und wir können mit viel Aufwand diese potenziellen Auszubildenden und später Mitarbeitende mit der Lupe suchen. Oder wir akzeptieren, dass die aktuelle als auch künftige Generationen eher 4 bis 5 Berufsstationen in ihrem Leben haben werden und wollen. Damit gilt es einen souveränen Umgang zu finden, die ältere Generation tut sich hier erfahrungsgemäß schwerer. Dennoch: eine langfristige Bindung kann und wird künftig oft nur eine Bindung mit der ein oder anderen Unterbrechung sein.

**KKA: Das Thema „Wertschätzung“ ist sehr wichtig. Diese Wertschätzung kann ein Unternehmen in vielerlei Ausprägungen seinen Auszubildenden und Mitarbeitern angedeihen lassen. Haben Sie dazu Beispiele aus Ihrer Beratungspraxis?**

**KATRIN SCHÖNER:** Jeder Auszubildende als auch Mitarbeitende innerhalb eines Betriebes hat unterschiedliche individuelle Bedürfnisse. Es gibt Menschen, die empfinden die pünktliche Zahlung des Lohns als ausreichend wertschätzend; am anderen Ende der Erwartungsskala wird Wertschätzung mit Wünsch-Dir-was gleichgesetzt. Als wichtigste Wertschätzungsmaßnahme für alle Teile der Belegschaft empfehlen wir: sehen und sprechen. Täglich.

**KKA: Wie meinen Sie das?**

**KATRIN SCHÖNER:** So gut wie jeder Mensch will gesehen werden. Der eine mehr, der andere weniger. Einer will gefragt, ein anderer nur begrüßt werden. Diese unterschiedlichen Bedürfnisse gilt es, herauszufinden. Das geht nur mit genau hinsehen und miteinander sprechen, so oft es geht. Häufig beschränkt sich der Alltag nur auf die fachliche und die betrieblich notwendige Kom-

munikation. Wie wäre es, diese durch ein tägliches „Guten Morgen“ am Schreibtisch oder im Lager oder am Fahrzeug bei allen Anwesenden zu ergänzen? Bei nahendem Feierabend kann dies durch „Wie war der Tag?“ und „Schönen Abend und bis morgen“ ergänzt werden. Nicht täglich, aber von Zeit zu Zeit je nach Situation und Bedarf kommt auch ein „Wie geht's der Familie?“ oder „Wie wars im Urlaub?“ bei vielen gut an. Die Liste an Grüßen und Fragen lässt sich beliebig erweitern, worauf es bei Wertschätzung ankommt, ist: Wahres Interesse! Dabei soll die Kommunikation keine Einbahnstraße bilden, auch Führungskräfte werden gerne mal nach dem eigenen Befinden gefragt. So einfach, kostengünstig und nachvollziehbar es auch erscheint: Es wird zu wenig angewendet, die Notwendigkeit nicht ausreichend erkannt. Und manch einer muss diese Art der wertschätzenden Kommunikation sogar erst wieder erlernen. Effekt und Ergebnis ist jedoch immer dasselbe: Wertschätzung steckt gegenseitig an, betriebsübergreifend, Mitarbeitende und Auszubildende. Es geht dabei nicht nur um Wertschätzung der Harmonie willen: Wertschätzung ist wertschöpfend! Ein etabliert wertschätzender innerbetrieblicher Umgang macht es zudem einfacher, berechnete Kritik oder auch notwendigen Tadel anzubringen und annehmen zu können.

**KKA: Haben Sie weitere, einfach und schnell umsetzbare Tipps für kleinere Betriebe?**

**BERNHARD SCHÖNER:** Mitarbeiterbindung sowie die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb funktionieren heute nicht mehr durch hierarchische Strukturen, autoritäre Vorgesetzte und nur volle Auftragsbücher. Die junge Generation ist nun mal so, wie sie ist: höchst komplex, hinterfragend, zweifelnd und in gewisser Weise auch unabhängig und damit mächtig. Dennoch brauchen wir sie und müssen uns mit ihr auseinandersetzen. Wir wissen, dass die individuelle Beschäftigung mit jedem einzelnen Auszubildenden sowie Mitarbeitenden mehr Zeit in Anspruch nimmt, als einfach nur klare Arbeitsanweisungen zu verteilen. Dennoch: In dieser Investition von Zeit für das Individuum liegt künftig der Erfolg, ausreichend und vor allem die passenden Auszubildenden und späteren Mitarbeitende für den Betrieb zu finden. Erfahrungsgemäß stellt sich diese Umstellung

und Neu-Ausrichtung von Ressourcen für kleinere Organisationen natürlich herausfordernder dar. Würde es hierfür einfache und schnell umsetzbare Tipps geben, die jeder sofort zum Einsatz kommen lassen kann, hätten diese sich bestimmt bereits in der Branche herumgesprochen. Diese Tipps können jedoch individuell zu jedem Betrieb passend mit uns erarbeitet werden. Auch hierfür geht es nicht ohne Investition in Zeit und Geld, jedoch hat der Betrieb am Ende sein persönliches Patentrezept, das zu ihm passt und Erfolg verspricht - passend zu der Historie, dem Wachstum, der Größe, der Region und Wettbewerbssituationen des Fachbetriebes.

**KKA: Welche Inhalte und Themen können Sie einem Fachbetrieb speziell für die Gruppe Auszubildende aus Ihrer Erfahrung anbieten?**

**KATRIN SCHÖNER:** Je nach Größe eines Fach- und Ausbildungsbetriebes hatten wir bereits zahlreiche Gelegenheiten, einen Tag mit einer Gruppe zwischen 8 und 16 Auszubildenden zu arbeiten. Die Ziele werden

natürlich im Vorfeld mit dem Auftraggeber abgestimmt und definiert, entsprechende Inhalte dann behandelt. Herauskrystallisiert haben sich inzwischen zwei Schwerpunkt-Themen, die für beide Seiten – Auftraggeber und Auszubildende – Lust auf einen Tag mit Schöner&Schöner machen. Zum einen lassen wir die Gruppe in spätere Rollen ihres Berufslebens schlüpfen. Dies schafft Sensibilität und Respekt gegenüber Vorgesetzten, eröffnet neben den technisch-fachlichen Themen neue Perspektiven und ganz nebenbei entwickelt die Gruppe dabei auch Ideen, die der Fachbetrieb zur weiteren Gewinnung von Nachwuchskräften anwenden kann. Beim zweiten großen Thema geht es oft um das anspruchsvolle Berufsbild des Mechatronikers für Kältetechnik. Wir stellen häufig fest, dass der Ausbildungsbetrieb in eine Art „zeitlich verlängerte Erziehungsrolle“ schlüpfen muss und die junge Generation das „Lernen lernen“ muss. Hier bieten wir nützliche Unterstützung, damit es mit der Theorie genauso gut klappt, wie mit der Praxis. Lernen will organisiert sein. Hier helfen wir mit – auch im Einzel-Coaching,

was längst nicht mehr nur Führungskräften vorbehalten ist.

**KKA: Manche Betriebe bilden gar nicht mehr aus. Das kann jedoch auch nicht die Lösung sein. Was können Sie diesen Betrieben sagen?**

**KATRIN SCHÖNER:** Auszubilden ist eine unternehmerische Entscheidung, die auch mit Risiken verbunden ist. Ein Ausbildungsbetrieb investiert beträchtliche Mengen an Zeit und Geld. Die Erwartung, dass sich diese Investitionen am Ende für ihn auszahlen, ist ebenso berechtigt, wie die Entscheidung zu treffen, nicht auszubilden. Wir respektieren beides, zählen zu unseren Kunden jedoch bisher nur Betriebe, die auch ausbilden. Einen aktuellen Nicht-Ausbildungsbetrieb wieder davon zu überzeugen, auszubilden, wäre eine schöne Aufgabe.