

# DR. STEFFI BURKHART

Im Interview rund um das Thema „Handwerk“

## Einleitung

Im Handwerk wird händeringend Nachwuchs gesucht – Eine große Chance für junge Menschen, die einen Ausbildungsplatz suchen. Eine Ausbildung im Handwerk ist ein wichtiger Grundstein für die Zukunft und bietet verschiedene Möglichkeiten für eine Qualifikation, beispielsweise als Ingenieur oder als Handwerksmeister. Wer später gerne sein eigener Chef sein möchte, kann auch in die Selbstständigkeit starten.

**Im folgenden Interview erläutert Dr. Steffi Burkhardt, welche Chancen eine Ausbildung im Handwerk im Vergleich zu anderen Branchen bietet.** Dr. Burkhardt forscht über den Wertewandel in der Gesellschaft und über die Zukunft der Arbeit. Sie hat Sportwissenschaften studiert und in Gesundheitspsychologie promoviert. In einem Großkonzern wirkte sie beim Aufbau des Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit. Zudem leitete sie eine Führungskräfte-Akademie in einem Startup. Den Schritt in die Selbstständigkeit wagte Dr. Steffi Burkhardt 2015. In der Öffentlichkeit macht sie sich als unabhängige Person für die Millennials, die keine Lobby haben, in Politik und Wirtschaft stark. Sie plädiert für eine Jugendquote in Politik und Wirtschaft bis in die Spitzenpositionen.



Im Interview weist sie darauf hin, dass die demografische Entwicklung bei einem gleichbleibenden Wirtschaftswachstum zu einem Mangel von etwa 8 Millionen Fachkräften führen wird. Umso wichtiger ist es daher, junge Menschen für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts fit zu machen.

Fehlendes Personal ist für Unternehmen die Wachstumsbremse der Zukunft. Um künftig bestehen zu können, müssen die Unternehmen genügend Nachwuchs gewinnen: Jungen Leuten Anreize schaffen, um sie zu halten. Im Vergleich zu anderen Branchen bestehen im Handwerk die besten Chancen für den Aufstieg vom Auszubildenden zum Meister und zum Unternehmer. Dr. Steffi Burkhardt schätzt, dass der Boom, den das Handwerk gegenwärtig erlebt, noch mindestens 20 Jahre lang anhalten wird. Besonders attraktiv wird das Handwerk für junge Menschen in den kommenden Jahren mit der zunehmenden Digitalisierung und neuartigen Technologien. Junge Handwerker, die in die Selbstständigkeit starten möchten, haben mit Förderprogrammen gute Chancen.

Eine wichtige Rolle bei der Gewinnung von Nachwuchs in den Handwerksbetrieben spielen Quereinsteiger, so Dr. Steffi Burkhardt. Mit der entsprechenden Unterstützung und Weiterbildung können sie wertvolle Nachwuchskräfte werden. Handwerksbetriebe müssen das Potential erkennen und den Fokus auf die Weiterbildung und das Mentoring verstärken.

Zum Ende des Interviews gibt Dr. Steffi Burkhardt einen Ausblick in die Zukunft der Handwerksbetriebe. Sie informiert über die Maßnahmen, die Handwerksbetriebe ergreifen müssen, um das Jahr 2030 zu überleben.



**Bitte stelle dich doch erst einmal kurz vor. Welchen Bezug hast du zur Handwerksbranche?**

Ich forsche und spreche aus der Sicht der Millennials-Generation über die Zukunft der Arbeit und den gesellschaftlichen Wertewandel. Ich setze mich ein für die Bedürfnisse und Wünsche der unter 35-Jährigen, die quantitativ in der Minderheit sind, qualitativ jedoch sehr wichtige Generationen darstellen. Das Handwerk muss zwei Dinge verstehen:

1. Die demografische Entwicklung führt bei gleichbleibendem, wirtschaftlichem Wachstum zu einem Personalengpass von ca. 8 Millionen Fachkräften.
2. Wenn wir heute nicht damit anfangen, junge Menschen besser auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts vorzubereiten, erleben wir einen zusätzlichen Skills Mismatch (Qualifikationsdefizit), der den Personalengpass nur noch weiter befeuern wird.

Umso wichtiger ist es, als Unternehmen stärker in das Humankapital zu investieren. Deshalb bezeichne ich mich auch als Human Capital Evangelist, weil Unternehmen verstehen müssen: Die Wachstumsbremse der Zukunft ist für Unternehmen fehlendes Personal. Wer es nicht schafft, ausreichend Nachwuchs für seinen Betrieb zu gewinnen, ihn zu entwickeln und so länger in der Organisation zu halten, wird sich zukünftig im Wachstum, in der Performance und dem Umsatz ausbremsen.



Ich habe Sportwissenschaften studiert, danach in Gesundheitspsychologie promoviert und zwei Jahre in einem internationalen Großkonzern gearbeitet. Im Anschluss wechselte ich zu einem Start-Up und bin nun seit fast 5 Jahren als Impulsgeberin der Wirtschaft und Human Capital Evangelist selbstständig unterwegs. Seit 2018 bin ich Board Member eines internationalen Thinkthinks zu Personalthemen eines globalen Großkonzerns und Verwaltungsrätin in einem Schweizer Unternehmen.



**Die wohl wichtigste Frage zu Beginn: Wieso eignet sich das Handwerk für eine Ausbildung im Vergleich zu anderen Branchen?**

In kaum einer Branche kann man derzeit wirtschaftlich so erfolgreich werden wie im Handwerk. Die Chance, vom Auszubildenden zum Meister und dann zum Unternehmer aufzusteigen, ist im Vergleich zu vielen anderen Branchen hier derzeit am besten. Gleichzeitig erlebt das deutsche Handwerk einen unglaublichen Boom, der sicherlich noch 20 Jahre anhalten wird. In keiner anderen Branche ist es so einfach, sich als junger Mensch den Betrieb auszusuchen. In Zeiten, in denen es Einstellungsstopps und Stellenabbau gibt, werden nach wie vor im Handwerk dringend gute Auszubildende, Facharbeiter und Meister gebraucht.

Das Handwerk wird in den nächsten Jahren mithilfe der Digitalisierung und neuen Technologien, wie beispielsweise der künstlichen Intelligenz oder Robotik, als Branche attraktiv für junge Menschen. Es sind die Millennials, die die digitale Transformation in Unternehmen und ganzen Branchen vorantreiben werden.



In Zeiten, in denen junge Menschen in Deutschland ihre Lehre machen, danach einen Auslandsaufenthalt auf Bali oder in Australien einmal ein Jahr gar nichts machen möchten, kann man als Handwerker – anders als in vielen anderen Berufen – mit guten Englischkenntnissen überall auf der Welt arbeiten.

Wir leben in einem globalen Dorf, in dem es an Fähigkeiten und Fertigkeiten fehlt und in dem dringend junge, talentierte Menschen im Handwerk gesucht werden.

Auch die Bereitstellung von Kapital für die Selbstständigkeit ist bei uns in Deutschland durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), ERP-Regionalprogramm, Bürgschaftsbanken sowie anderen Förderprogrammen vorhanden, sodass eine Karriere im Handwerk häufig leichter gelingt als in der Industrie.



**Was können Betriebe generell aktiv tun oder noch verbessern, um junge Nachwuchskräfte zu gewinnen?**

Betriebe müssen dort ihre Sichtbarkeit erweitern, wo die jungen Menschen permanent präsent sind, nämlich im Internet. Wer digital nicht präsent ist, existiert für junge Menschen nicht. Da wir es aufgrund der demografischen Entwicklung zunehmend mit einem Bewerbermarkt zu tun haben, müssen Betriebe auch digital aktiv auf junge Menschen zugehen. Dazu ist es wichtig, die Touchpoints zu der Zielgruppe um den Faktor 100 zu erhöhen: Social-Media-Kanäle, SEO-Optimierungen, Karriere-Webseiten, Bewerbungsplattformen wie Indeed, auf Xing und LinkedIn aktiv werden, Pinterest, in Branchenforen aktiv sein und vieles mehr.



Unternehmen müssen sich auch den Millennials anpassen, ihre Denkart und Weltsicht verstehen lernen. Eine klassische Fünftagewoche als Beispiel ist für viele Auszubildende heute nicht mehr interessant. Da kann man meckern, wie man möchte: Wer sich nicht auf die neuen Bedürfnisse und Lebensrealitäten junger Menschen einstellt, wird auch keinen guten Nachwuchs mehr bekommen. Junge Menschen wünschen sich einen Austausch auf Augenhöhe statt eines Patriarchen an der Spitze – auch das ist im Handwerk noch nicht überall angekommen.

Der Einstellungsprozess muss stark professionalisiert werden. Denn schon im Bewerbungsprozess macht sich der Bewerber ein Bild vom Unternehmen und ist schneller weg, als diese sich umsehen können:

- Wie einfach ist es, sich bei der Firma zu bewerben?
- Fordern die Personalverantwortlichen noch ein klassisches Anschreiben oder reicht ihnen ein Lebenslauf als PDF?
- Wie schnell antworten sie auf Bewerbungen? In einigen Firmen gibt es heute schon die Möglichkeit der One-Click-Bewerbung.
- Wie professionell ist das Bewerbungsgespräch vorbereitet?
- Haben sie eine Checkliste für das Onboarding neuer Mitarbeiter?

**Mein Tipp:** Unternehmen sollten junge Menschen einmal den Bewerbungsprozess bei sich durchlaufen und sich Feedback geben lassen: Was ist gut gelaufen, an welchen Berührungspunkten gab es Friktionen? Die sogenannte Candidate Experience vom Erstkontakt bis zur Anstellung entscheidet über den Rekrutierungserfolg! Und es ist wichtig, alle Friktionen zu beseitigen, die aus Bewerbersicht auftauchen.



*Was war deiner Meinung nach die raffinierteste Initiative bzw. Variante eines Betriebes, neue Auszubildende zu gewinnen?*

Es gibt unterschiedliche, raffinierte Initiativen, denn immer mehr Betriebe überlegen sich, wie sie sich proaktiv auf die Zielgruppe junger Auszubildender oder Mitarbeiter zubewegen können. Dieser Mindset Shift im Kopf der Betriebe ist sehr wichtig. Wenn der Bewerbermarkt immer kleiner wird, braucht es kreative und proaktive Initiativen, die in das Aufmerksamkeitsfeld junger Menschen fallen. Und dann braucht es das richtige Online-Marketing und das entscheidende Fingerspitzengefühl für den richtigen Tonfall sowie Inhalte, die in der Lebenswelt junger Menschen ankommen.

Es gibt derzeit eine sehr gute Initiative im Handwerk, bei der eine ganze Branche für ihre Profession wirbt, und zwar dort, wo junge Leute Zeit verbringen: In sozialen Medien und auf dem Smartphone sowie in der (Bild-)Sprache, die junge Leute cool finden. Bei dieser Kampagne bleiben keine Info-Wünsche offen. Vom virtuellen Praktikum über ausführliche Karrieretipps und interaktive Eignungstests bis hin zur integrierten Stellenbörse bietet die Website alles, um Interessierte abzuholen. Eine Facebook-Anbindung, regelmäßige Gewinnspiele und eine Suchmaschinenoptimierung sorgen zusätzlich für konstant gute Besuchszahlen. Die Präsenz auf Messen, Events sowie Filmproduktionen – dieser gesamte Mix macht die Initiative so raffiniert. Und ich bin sicher, dass für die Erarbeitung dieser Kampagne auch Persona-Modelle erstellt wurden. Das klingt im ersten Moment nach einem Buzzword; für eine gute Rekrutierungskampagne ist es jedoch wichtig, sich mit diesem Tool zu beschäftigen.



*In letzter Zeit liest man vermehrt von sogenannten „Zick-Zack-Lebensläufen“, quasi Lebensläufen mit Lücken oder ohne einen erkennbar roten Faden. Wie steht das Handwerk zu diesen Lebensläufen und wieso sollten Ausbildungsbetriebe diese nicht gleich in die Ablage „P“ befördern?*

Junge Mitarbeiter sind das flüchtigste Molekül der Zukunft. Arbeit nach dem Motto „Einmal Dachdecker, immer Dachdecker“ gibt es heute nicht mehr. Sie sind mal angestellt, machen sich mit einer eigenen Idee selbstständig oder durchlaufen eine neue Ausbildung und damit einen Branchenwechsel.

**Das Handwerk – wie alle anderen Branchen auch – muss verstehen, dass es zukünftig mit deutlich mehr Quereinsteigern zu tun hat.**

Umso wichtiger wird auch der Fokus auf die Bereiche Weiterentwicklung und Bindungsmaßnahmen. Junge Menschen wünschen neben der fachlichen Weiterbildung auch eine Weiterentwicklung in der Persönlichkeit. Betriebe, die sich keine eigene Weiterbildungsabteilung leisten können, haben im Internet die Möglichkeit, über Plattformen wie TED Talks, GEDANKENTanken, Masterclass oder YouTube allgemein gute Inhalte per E-Mail oder WhatsApp im Team zu teilen und darüber zu diskutieren. Eine der besten Bindungsmaßnahmen ist in meinen Augen ein Erfolgsbeteiligungmodell.





*Was läuft deiner Ansicht nach in Betrieben während der Ausbildung an Mentoring, Fortbildung, etc. schon gut? Wo besteht noch Verbesserungspotenzial?*

„Mögen Sie Menschen wirklich?“ Eine kleine Frage mit ganz viel Tiefgang. Sie ist leider nicht von mir, sondern von Professor Dr. Wolfgang Jenewein der Universität St. Gallen. Denn nur, wenn Führungskräfte und Ausbilder in Unternehmen diese Frage mit „Ja“ beantworten und Lust darauf haben, Menschen zu führen, zu entwickeln und ein inspirierendes Umfeld zu schaffen, in dem leidenschaftliches Arbeiten in diversen Teams möglich ist, wird die Voraussetzung für gute Führung und gutes Mentoring mitgebracht. So banal diese Erkenntnis ist, so sehr wird sie in Betrieben missachtet. Meist werden die besten Fachkräfte einer Abteilung nach einigen Jahren befördert, ohne sie jemals mit dieser Frage konfrontiert zu haben. Im schlimmsten Fall verlieren Betriebe dadurch zwei Dinge: den besten Facharbeiter sowie junge Auszubildende oder Mitarbeiter, die das Gefühl haben, nicht gut geführt zu werden. Das ist in vielen Fällen ein Grund, warum Teams und Abteilungen kein inspirierendes und leidenschaftliches Miteinander entwickeln können. In einer Welt, die sich dramatisch verändert und von Mitarbeitern und Organisationen stets neue Innovationen erwartet, reicht das nicht mehr aus. Dennoch sind ein herausragendes Management und eine exzellente Fachexpertise zwei gleichrangig wichtige zu betrachtende Fähigkeiten von Menschen in Spitzenorganisationen.

Wir erleben derzeit eine Kompetenzverlagerung (Skillset Shift) hin zu einer höheren Kundenzentrierung, mehr Service Excellence, mehr Kreativität und einer besseren digitalen Ausbildung. Aus



eigener Erfahrung kann ich derzeit sagen: Das Handwerk muss noch viel lernen, wenn es darum geht, den Kunden ins Zentrum allen Bemühens zu stellen. In einem Handwerk habe ich erlebt, dass Statements entwickelt wurden, was es bedeutet, dem Kunden eine „Best Customer Experience“ zu ermöglichen. Gut ausgebildete Soft Skills und eine kooperative, partizipative und integrative Denkweise sind hierfür wichtige Grundlagen.

*Ein Ausblick in die Zukunft: Die Digitalisierung ist in aller Munde, nahezu jeder Bereich ist davon betroffen. Wird es das Handwerk trotz Digitalisierung noch geben und wie stehen dann die Chancen für Auszubildende? Was wird sich ggf. ändern?*

Es gibt derzeit vier Maßnahmen, die jetzt ergriffen werden müssen, damit das Handwerk das Jahr 2030 überlebt:

1. Millennials als Zielgruppe zu verstehen und deren Bedürfnisse zu befriedigen – ob auf Mitarbeiter- oder Kundenseite: Millennials sind Early Adopter sowie Trendsetter neuer Technologien und Entwicklungen wie beispielsweise der modernen Zickzack-Lebensläufe.
2. Alles, was digitalisiert werden kann, wird auch digitalisiert. Alles was automatisiert werden kann, wird automatisiert. Die wichtigste Fähigkeit des Menschen wird in der Zukunft sein, kreativ und mit anderen gemeinsam Probleme zu lösen sowie Organisationen und Teams erfolgreich zu führen.



3. Künstliche Intelligenzen und Robotik sollten auch im Handwerk in die vertikale Wertschöpfungskette viel stärker mit eingebaut werden, um Prozesse, Produkte und die Kundenzufriedenheit zu verbessern. Ein Beispiel: Die Heizung in meiner Wohnung fällt aus, weil ein Teil in der Therme kaputt gegangen ist. Ein Monteur müsste dann in der Lage sein, dieses Teil mit seinem Smartphone direkt vor Ort zu bestellen, einen Produktions- oder Lieferauftrag auszulösen und mir noch vor Ort eine zeitnahe Reparatur anzubieten. Dabei wird es in den nächsten Jahren so sein, dass Ersatzteile und Termine autonom über eine künstliche Intelligenz vereinbart, bestellt, produziert, verschickt und geliefert werden.

4. Der Kulturwandel in den Unternehmen muss schneller vollzogen werden: Ich erlebe bei all den Veranstaltungen, bei denen ich zu Gast bin, dass immer der gleiche Typus Mensch vor mir sitzt: männlich, weit über 50 Jahre und im blauen oder schwarzen Anzug. So sieht unsere Entscheiderebene in Wissenschaft, Politik und Wirtschaft aus – eine Männer-Mono-Kultur. Kein Wunder also, dass wir uns seit Jahren nur im „Modus der Erfahrung“-Kreis drehen.

Wenn sich das Handwerk diese Themen zu Herzen nimmt, dann klappt es auch mit der Zukunft und der Gewinnung und Bindung von jungen Nachwuchskräften. Davon bin ich überzeugt.

Vielen Dank für das Interview!

# FAZIT

Das Handwerk bietet wie kaum eine andere Branche so gute Perspektiven, sodass der gegenwärtige Boom noch mindestens 20 Jahre anhalten wird. Ein Problem stellt allerdings der zunehmende Fachkräftemangel dar, der sich in den kommenden Jahren voraussichtlich sogar noch verstärken wird. Die Handwerksbetriebe suchen daher händierend nach Nachwuchs. Nicht nur Auszubildende, sondern auch Quereinsteiger sind dabei von Bedeutung.

Die Investition in Nachwuchskräfte ist für Handwerksbetriebe eine Investition in die Zukunft. Unternehmen müssen die Chance ergreifen und attraktive Bedingungen für Nachwuchskräfte schaffen, um auch künftig bestehen und sich gegen die Konkurrenz behaupten zu können. Das verlangt den Unternehmen schon heute viel Kreativität ab.

**Damit Handwerksbetriebe ihre Chance für die Zukunft tatsächlich nutzen können, müssen sie umdenken. Dabei sollten sie sich nicht nur auf ihre Kompetenzen im Handwerk konzentrieren, sondern zusätzlich auch serviceorientierter werden.**

Trotz zunehmender Digitalisierung wird es das Handwerk auch künftig noch geben. Unternehmen müssen am Puls der Zeit bleiben und sich den Herausforderungen stellen. Sie sollten daher Millennials verstärkt als Zielgruppe anerkennen.