

# HANDWERKSKAMMER REUTLINGEN

## „Nie die Belange der Gewerke aus den Augen verlieren“

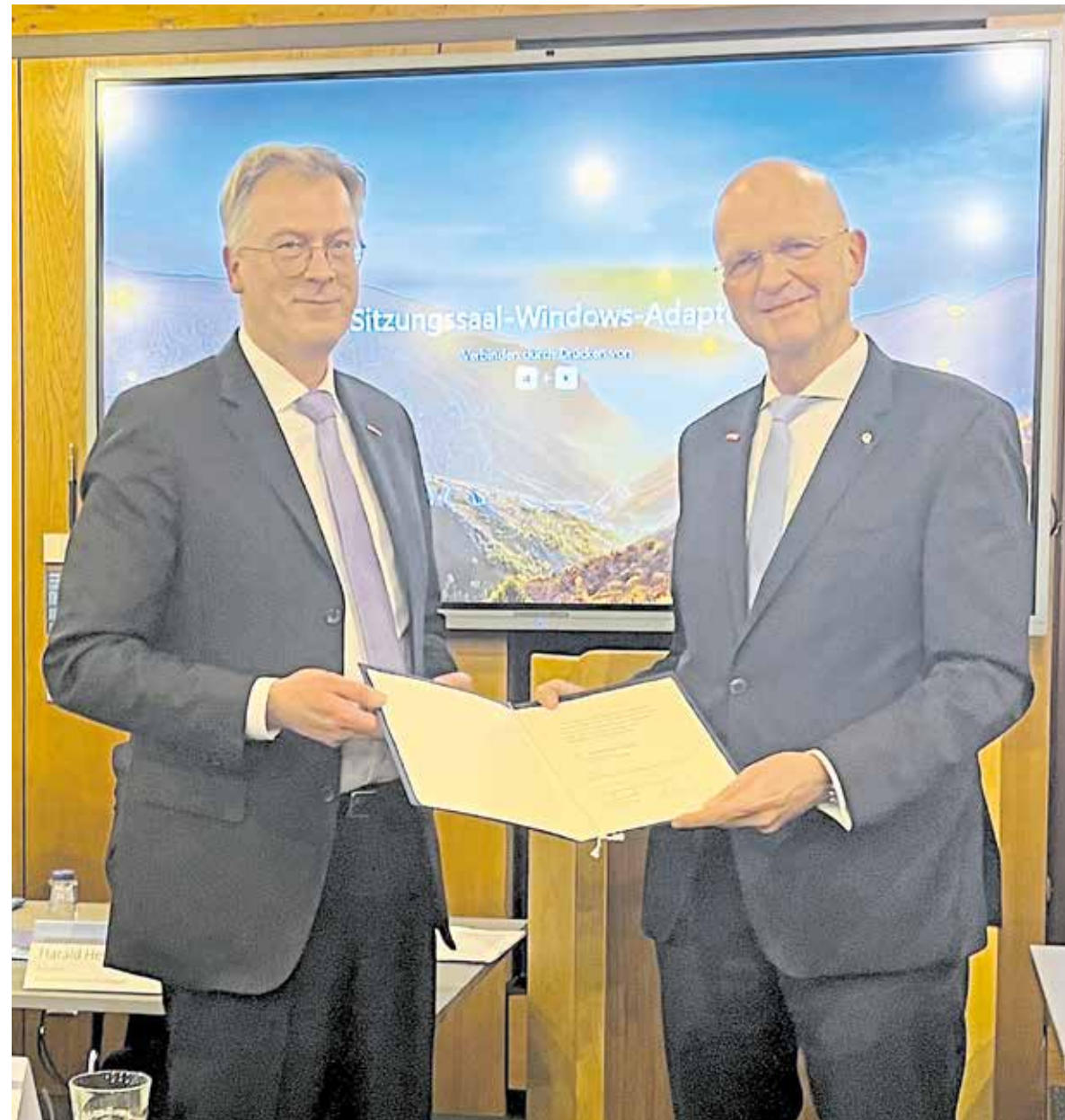
Vollversammlung der Handwerkskammer Reutlingen stellt die Weichen für das Wirtschaftsjahr 2024 – Joachim Eisert mit Handwerkszeichen in Gold geehrt

Die Vollversammlung der Handwerkskammer Reutlingen trat zu ihrer Herbstsitzung zusammen. Unter anderem befasste sie sich mit der Feststellung des Wirtschaftsplans 2024, bestehend aus Erfolgsplan und Finanzplan, sowie der Beitragsfestsetzung, des Sonderbeitrags ÜBA-Umlage und des Berufszuschlags für das kommende Wirtschaftsjahr.

### Grundbeitrag bleibt bei 120 Euro

Als wichtigen Punkt der Sitzung präsentierte Geschäftsführerin Heidi Goller, Leiterin des Geschäftsbereichs Finanzen und Controlling, den Wirtschaftsplan 2024. Der Grundbeitrag bleibt bei 120 Euro, der in der Höhe gedeckelte Zusatzbeitrag wird aus dem Gewerbeertrag ermittelt. Der Sonderbeitrag ÜBA-Umlage wird wie bisher aus einem Prozentwert des festgesetzten Kammerbeitrags errechnet und samt einem gewerkspezifischen Berufszuschlag erhoben. Die konjunkturelle Situation im Kammerbezirk hatte Präsident Harald Herrmann in seinem Bericht an die Vollversammlung besonders im Blick. Je nach Branche fielen die Zukunftserwartungen unterschiedlich aus, so Herrmann. Allgemein könne man feststellen, dass überwiegend eine Unsicherheit in den meisten Betrieben vorherrsche. Versorgungshandwerke, insbesondere das Elektrohandwerk, aber auch die Sanitär- und Heizungsbranche könnten nicht über Auftragsrückgänge klagen. Die Prognose der Baubranche, vor allem beim Hoch- und Ausbau, falle dagegen pessimistisch aus. Auftragsrückgänge von bis zu 40 Prozent würden erwartet. „Die Gründe dafür sind offensichtlich: steigende Zinsen, nach wie vor hohe Immobilienpreise, eine anhaltend hohe Baupreisentwicklung sowie eine hohe Inflationsrate“, führte Harald Herrmann aus. In vielen Betrieben sei aber die Bereitschaft, neues Personal einzustellen, überaus vorhanden, so Herrmann weiter. Jedoch konnten nur etwa zwei Prozent der Betriebe das fehlende Personal bereits ersetzen. In den kommenden Jahren werde sich das noch weiter zuspitzen, denn die Lücke zwischen in den Ruhestand gehenden Handwerkerinnen und Handwerkern und neuen Auszubildenden, die nachfolgen, sei ohne gezielte Einwanderung nicht zu schließen, so Herrmann.

**Ende für die Bildungsakademie**  
Neben der aktuellen wirtschaftlichen Situation belaste die Betriebe im Kammerbezirk die seit Jahrzehnten anhaltende und immer größer werdende Bürokratisierung. Um dem „Bürokratisierungswahnsinn“ ein Ende zu setzen, wurde eine Entlastungsallianz für Baden-Württemberg ins Leben gerufen. Ihr Ziel sei die gemeinsame Verständigung zwischen der Landesregierung und acht Verbänden, darunter auch dem Baden-Württembergischen Handwerkstag. Gemeinsam solle versucht werden, den Abbau von Regulierungen, die Modernisierung von Prozessen sowie eine Verschlankung von Verfahren voranzubringen. Zum Schluss seines Berichts teilte Herrmann mit, dass der Bildungsbetrieb an der Bildungsakademie in Sigmaringen, wie im Februar 2023 vom Vorstand beschlossen, Mitte 2025



Dirk Palige (links), Geschäftsführer des Deutschen Handwerkskammertages (DHKT) und Geschäftsführer des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH), überreicht Dr. Joachim Eisert, Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Reutlingen, die höchste Auszeichnung des deutschen Handwerks.

eingestellt werde. „Nach langen Überlegungen und Diskussionen wurde aufgrund des jahrelangen Defizits, der aktuellen Personalprobleme und der nicht vorhandenen Kursauslastung die Schließung beschlossen. Das Weiterführen der Bildungsstätte in Sigmaringen ist aus wirtschaftlicher Sicht nicht mehr möglich“, erklärte Herrmann und fügte hinzu, dass es in Tübingen weit bessere und modernere Möglichkeiten der Weiterbildung gebe.

### Resümee nach 17 Jahren

Hauptgeschäftsführer Dr. Joachim Eisert zog nach Herrmanns Rede ein Resümee über knapp 17 Jahre als Hauptgeschäftsführer an der Handwerkskammer Reutlingen. Vom Eintritt im April 2007 über die weltweite Finanz- und Bankenkrise in den Jahren 2008 und 2009 und die daraus wirtschaftlichen Einschränkungen und Insolvenzen. „Als man schon glaubte, das Schlimmste überwunden zu haben, kam die Euro-Krise, deren Ursache beileibe nicht die Bankenkrise war, sondern eine extreme Überschuldung von Staaten, die dem Euro beigetreten, aber dafür noch nicht reif waren“, erinnert sich Eisert. Die Rettung des Euro im Kreditpaket mit dem Namen „Euro-Rettungsschirm“ stabilisierte die Kapitalmärkte und die Banken. Davon profitierte das Handwerk, so Eisert. Ab 2020 habe dann jedoch zuerst die Coronapandemie weltweit für zunehmende Lieferkettenstörungen und Materialverknappungen gesorgt und zwei Jahre später der Krieg Russlands

gegen die Ukraine regelrechte Preisexplosionen bei Energie und Rohstoffen ausgelöst. Über all die Jahre ebenso zentrales Feld wie die wirtschaftliche Entwicklung war für Eisert die Bildungspolitik. Durchlässigkeit der beruflichen Bildung als Königsweg, junge Menschen für das Handwerk zu gewinnen oder die Ver-

„  
*Ich danke Ihnen allen für das große Vertrauen, das Sie mir und meiner Arbeit in den letzten 17 Jahren entgegengebracht haben.“*

**Joachim Eisert**  
Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Reutlingen

suche, in Gemeinschaftsschulen keine zu frühe Selektion von Schülerinnen und Schülern zu betreiben, bis hin zu Berufsorientierung in den Klassen, Praktika und Bildungspartnerschaften, hätten das Ziel gehabt, junge Menschen für eine Ausbildung im Handwerk zu gewinnen, sagte Eisert weiter. Erfreut zeigte er sich an dieser Stelle über die aktuellen Ausbildungszahlen, die zum Stichtag 31. Oktober mit 1.789 neu abgeschlossenen Ausbildungsverhältnissen nur elf Ausbildungsverträge weniger als im vergangenen Jahr aufweisen, sich also stabilisiert hätten. Es bedürfe jedoch immer größerer Anstrengungen, wenigstens dieses Niveau zu halten.

### Höchste Ehrung

Als Dauerthema empfand Eisert in all seinen Jahren in der Kammer den „Abwehrkampf“ in Richtung EU-Kommission. Er stelle nicht die europäische Idee in Frage, so Eisert, sondern die von der Kommission betriebene Deregulierung von sinnvollen Qualifikationserfordernissen einerseits und die Überregulierung fast aller Lebenssachverhalte andererseits, vor allem die daraus resultierenden administrativen Belastungen der Handwerksbetriebe. Häufig sei es in Kooperation mit den Dachverbänden, vor allem dem Zentralverband des Deutschen Handwerks gelungen, in EU-Richtlinien Klärstellungen zugunsten des Handwerks zu erreichen. Gleichzeitig habe er gemeinsam mit Präsident Herrmann und dem Vorstand in der Kammerarbeit nie die Belange einzelner Gewerke, seien es Augenoptiker, Fotografen, Friseure oder Steinmetze, aus den Augen verloren. Zum Schluss dankte Eisert für das große Vertrauen, das ihm und seiner Arbeit in den 17 Jahren entgegengebracht wurde. Im Rahmen der Vollversammlung wurde Eisert für seine herausragende Führung und seinen unermüdlichen Einsatz für die Förderung des Handwerks besonders geehrt. Dirk Palige, Geschäftsführer des Deutschen Handwerkskammertages (DHKT) und Geschäftsführer des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH), überreichte ihm das Handwerkszeichen in Gold. Es ist die höchste Auszeichnung, die im deutschen Handwerk verliehen werden kann.

## Ausbildungszahlen stabilisieren sich

1.789 neue Ausbildungsverträge im Kammerbezirk

Auch in diesem Jahr übersteigt das Angebot an Ausbildungsplätzen in den Handwerksbetrieben in der Region die Nachfrage. Zum Start des Ausbildungsjahres waren noch 281 Ausbildungsplätze unbesetzt. Dennoch fällt die Bilanz bei den Neuabschlüssen von Ausbildungsverhältnissen erfreulich aus. Die Handwerkskammer Reutlingen verzeichnet lediglich einen minimalen Rückgang von 0,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr (11 Auszubildende weniger). Bis zum 31. Oktober 2023 wurden 1.789 neue Ausbildungsverträge abgeschlossen.

Die Bilanz in den fünf Landkreisen des Kammerbezirks fällt unterschiedlich aus. In drei Kreisen liegt die Zahl der Neuverträge im Plus. Dazu zählt neben Reutlingen (plus 0,5 Prozent) und Tübingen (plus 1,8 Prozent) auch der Landkreis Freudenstadt. Dort wurden 256 neue Lehrverträge geschlossen, eine

außerordentliche Steigerung von 30,6 Prozent. Mit 247 neuen Auszubildenden stellen die Sigmaringer Betriebe 52 Lehrstellen weniger als vor einem Jahr, in Zollernalbkreis gibt es 29 Auszubildende weniger.

„In den Kreisen Reutlingen und Freudenstadt gibt es einen deutlichen Anstieg im Berufsfeld Bau und Ausbau. Wohingegen in Tübingen ebendort ein Minus von 10,5 Prozent zu verzeichnen ist, in Sigmaringen sogar ein Minus von 26,8 Prozent“, sagt Christiane Nowotny, stellvertretende Hauptgeschäftsführerin und Geschäftsbereichsleiterin Berufsausbildung, Prüfungs- und Sachverständigenwesen der Handwerkskammer Reutlingen. „Demografische Veränderungen, branchenspezifische Unterschiede, wirtschaftliche Bedingungen und Bildungs- und Karrierevorlieben beeinflussen in unterschiedlichem Maße diese Zahlen.“

### Neuverträge nach Landkreisen

	2022	2023
Freudenstadt	196	256
Reutlingen	553	556
Sigmaringen	299	247
Tübingen	386	393
Zollernalb	366	337
Handwerkskammer Reutlingen	1.800	1.789

Stichtag jeweils 31. Oktober, Quelle: Handwerkskammer Reutlingen

## Mit Abi in die Lehre bleibt angesagt

Statistik: Schulabschlüsse der neuen Auszubildenden

Die Zahl junger Menschen mit Abitur oder Fachhochschulreife, die eine duale Handwerksausbildung einem Studium vorziehen, hat nochmals zugenommen. Zum Stichtag 31. Oktober haben im Vergleich zum Vorjahr 5,5 Prozent mehr Abiturientinnen und Abiturienten eine Lehre im Handwerk begonnen, seit 2020 sogar 14,8 Prozent mehr. Fast jeder fünfte neue Auszubildende verfügt über eine Hochschulzugangsberechtigung (18,2 Prozent).

Ebenfalls einen Zuwachs verzeichnet die Handwerkskammer bei den Jugendlichen mit Hauptschulabschluss. Gegenüber dem Vorjahr beträgt das Plus in dieser Gruppe sieben Prozent. Gleichzeitig wurden weniger Heranwachsende ohne Hauptschulabschluss ins Handwerk

vermittelt (minus 17,8 Prozent). Mit einem Minus von sechs Prozent gibt es auch bei den Schulabgängern mit Mittlerer Reife einen deutlichen Rückgang.

Allerdings fällt die Bilanz der einzelnen Landkreise im Vergleich zum Ausbildungsjahr 2022 uneinheitlich aus. Im Landkreis Reutlingen beträgt der Rückgang minus 7,6 Prozent, im Kreis Sigmaringen minus 21,5 Prozent, im Zollernalbkreis minus 24,5 Prozent.

Dem steht ein Zuwachs von fünf Prozent im Kreis Tübingen gegenüber. Eine außerordentliche Steigerung verzeichnet der Landkreis Freudenstadt. Dort hat der Anteil der neuen Auszubildenden mit mittlerem Schulabschluss um fast die Hälfte zugenommen (plus 45,5 Prozent).



Jeder fünfte Auszubildende startet mit Abi oder Fachhochschulreife in die Lehre. Foto: AMH

# Anders arbeiten

Um junge Fachkräfte zu gewinnen, hat die Mössinger Zimmerei Geiger vor einem Jahr die Vier-Tage-Woche eingeführt

In einer solchen Lage hatte sich Jochen Geiger noch nicht befunden: volle Auftragsbücher, die auf längere Sicht für eine gute Auslastung der Zimmerei und sichere Jobs sorgen, aber plötzlich fehlten die Arbeitskräfte. Nachdem zwei Gesellen gekündigt hatten, schrumpfte die Belegschaft des Mössinger Traditionsbetriebs Mitte vergangenen Jahres auf drei Mitarbeiter. Es sei eine schwierige Situation gewesen, sagt der 48-jährige Firmenchef, aber Not mache bekanntlich erfinderisch.

„Wir haben uns gefragt, wie wir junge, ausgelernnte Facharbeiter ansprechen können und wie wir uns im Wettbewerb um diese umworbene Gruppe abheben können. Die Antwort ist: Wir müssen uns ändern, um als attraktiv wahrgenommen zu werden. Zum Beispiel, indem wir die Arbeit anders organisieren“, sagt der Zimmermeister.

Im Oktober 2022 hat das Unternehmen die Vier-Tage-Woche eingeführt. Das bedeutet zunächst einmal längere Arbeitstage. Damit der Freitag frei ist, wird von Montag bis Donnerstag 9,5 Stunden täglich gearbeitet. Bereits seit 2019 galt im Betrieb die 4,5-Tage-Woche.

## Einfach mal angefangen

Der Einstieg sei „relativ spontan“ erfolgt. Geigers Vorbereitung beschränkte sich auf Gespräche mit Kollegen und eigene Recherchen im Internet. Professionelle Beratung hat er nicht in Anspruch genommen. Nach einem Jahr fällt die Bilanz positiv aus. Vier neue Mitarbeiter, zwei Junggesellen und zwei Auszubildende, sind hinzugekommen. Und für die, so Geiger, sei die Vier-Tage-Woche eben das gewisse Extra gewesen, das den Ausschlag gegeben habe.

„Wir haben ein junges, motiviertes Team, das diesen Freiraum schätzt“, sagt Geiger. Die Mitarbeiter sind zwischen 20 und 26 Jahre alt, der jüngste Auszubildende ist 15. Aber auch die Kollegen, die schon länger dabei sind, haben sich der Neuerung nicht verschlossen. „Die Resonanz war durchweg positiv. Alle haben mitgezogen.“ Viel Zustimmung erhält Geiger auch von seinen Kunden. Zwar sei die Vier-Tage-Woche erklärungsbedürftig, letztlich schreke die Vorstellung von einer am Freitag verwaisten Baustelle aber niemanden ernsthaft. Die Rückmeldungen seien vielmehr positiv. Mancher Auftraggeber, so Geiger, finde es einfach „klasse, dass ihr so etwas anbietet“. Hingegen fielen die ersten Reaktionen der Handwerkskollegen geteilt aus. „Manche fanden es positiv, manche reagierten reserviert.“

## Kommunikation ist das A und O

Die Zimmerei ist ein Unternehmen mit klassischem Angebot: Neubau,



Manche Handwerksbetriebe seien zu traditionell aufgestellt, sagt Jochen Geiger, der die Zimmerei in der fünften Generation führt.

Foto: Handwerkskammer

Erweiterungen und Modernisierungen, Dachfenster und Gauben, Fassaden und Carports. Schon allein aufgrund der Betriebsgröße ist die Vier-Tage-Woche nicht in Stein gemeißelt. Bei Auftragspitzen oder dringenden Terminen sei eben Flexibilität gefragt, sprich, müsse auch mal am Freitag gearbeitet werden, betont Geiger. Entscheidend seien die Kommunikation und eine umsichtige Planung. „Das stellt in der Regel kein Problem dar, vorausgesetzt, es wird rechtzeitig besprochen und trifft nicht immer dieselben Mitarbeiter. Mit einer Woche Vorlauf lassen sich solche Fragen regeln. Wir stehen als Betrieb zusammen.“ Zwei Punkte sind ihm wichtig: Am Freitag ist nach sechs Stunden Schluss, und das Abweichen von der Vier-Tage-Woche darf nicht zum Dauerzustand werden.

Kommunikation ist ein Thema, das Geiger besonders am Herzen liegt, einmal, weil sie der Schlüssel ist für eine reibungslose Organisation und

Zusammenarbeit im Unternehmen, aber eben auch, weil der Austausch auf Augenhöhe gelebte Wertschätzung ist. „Ich will Mitarbeiter, die ihr Wissen und ihre Ideen einbringen. Da ist es selbstverständlich, dass Vor-

”

*Wir müssen uns ändern, um als attraktiv wahrgenommen zu werden. Zum Beispiel, indem wir die Arbeit anders organisieren.“*

**Jochen Geiger**  
Zimmermeister

schläge auch aufgegriffen und besprochen werden.“ Jeder Arbeitstag beginnt mit einer Besprechung im Team und einem Rückblick auf den Vortag. Ebenso ist das Jahresgespräch seit langem Standard. Ansonsten gelte die Regel: „Der Chef muss

ansprechbar sein.“ Geiger sieht sich auf dem richtigen Weg. Die Vier-Tage-Woche funktioniert, sowohl auf der Baustelle und betriebswirtschaftlich als auch untereinander im Team. Und der Plan, neue Mitarbeiter zu gewinnen, sei voll aufgegangen. „Wir bleiben dabei und wollen auch in Zukunft neue Ansätze probieren.“ Die Bereitschaft hierzu sei im Handwerk noch entwicklungsfähig, sagt Geiger. Viele Betriebe hielten an traditionellen Vorstellungen fest. „Ich gehe lieber voran. Das ist besser, als hinterherrennen zu müssen.“

## Keine Frage der Betriebsgröße

Die Betriebsgröße sei, so seine Erfahrung, nicht entscheidend. „Kleine sind eher im Vorteil, weil sie schneller und flexibler reagieren können“, ist Geiger überzeugt. „Wir müssen keine Abteilungen umorganisieren.“ Sein Penseum sei im Übrigen unverändert geblieben. „Es ist ein weitverbreiteter Irrtum, dass der Chef auch frei hat.“ Geiger ist nach wie vor sechs

Tage die Woche im Betrieb, von Montag bis Donnerstag ist er auf der Baustelle, der Freitag ist für Kundengespräche reserviert. Für ihn ist diese Struktur ein Gewinn.

Seine Zukunftspläne für das 1908 gegründete Unternehmen beschreibt er so: „Ich will den Betrieb noch viele Jahre erfolgreich führen.“ Wachstum sei nicht geplant. Wichtiger ist ihm, das Unternehmen qualitativ voranzubringen. „Die Menschen, die bei uns arbeiten, sollen sich wohlfühlen und mit Freude dabei sein. Das schafft Motivation und Bindung und stärkt das Unternehmen langfristig.“

Für die mediale Präsenz sorgt der Chef selbst - und das mit beachtlichem Erfolg. Das Unternehmen ist seit 2020 auf Instagram aktiv und bietet Kunden wie potentiellen Bewerbern Einblicke in das Gewerbe, den Betrieb und laufende Arbeiten. Inzwischen hat der virtuelle „Schaukasten“ mehr als 46.000 Follower. Es sei ein Riesenaufwand, sagt Geiger, „aber es lohnt sich.“

## KURZ UND BÜNDIG

### Vier Wochen im Ausland lernen

Im Rahmen des Projekts „Go for Europe“ können Auszubildende aller Gewerke aus Baden-Württemberg vier Wochen lang im Ausland lernen und arbeiten. Für das Frühjahr 2024 stehen geförderte Praktika in Irland, Österreich, Spanien und Finnland zur Auswahl.

Bewerberinnen und Bewerber müssen sich mindestens im zweiten Lehrjahr befinden und zum Zeitpunkt des Auslandsaufenthalts volljährig sein. Je nach Zielland und Unterbringung fällt ein Eigenanteil in Höhe von 100 bis 300 Euro an. Der Auslandsaufenthalt beginnt in der Regel mit einem Sprach- und Kulturkurs. Anschließend steht das Betriebspraktikum an.

Die Vermittlung übernimmt die Servicestelle von Handwerk International Baden-Württemberg. Bewerbungen für die Frühjahrstermine sind bis zum 31. Dezember 2023 möglich.

## Termine

- Irland  
10. März bis 6. April 2024
- Spanien  
31. März bis 27. April 2024
- Österreich  
14. April bis 11. Mai 2024
- Finnland  
5. Mai bis 1. Juni 2024

**Kontakt:** Jannik Clauß, Handwerk International Baden-Württemberg, Tel. 0711/1657-571, E-Mail: jc@handwerk-international.de, www.goforeurope.de



Koffer packen, fertig, los: Auslandspraktika bieten Azubis und Betrieben viele Vorteile.

Foto: Cristina Conti/Adobe Stock

## WEITERBILDUNG

### Web-Seminar zum Arbeitsrecht

**Mitarbeiter/-innen rechtssicher finden, binden und notfalls auch wieder loswerden, 4. Dezember 2023, 16 Uhr**

In Zeiten des Fachkräftemangels stehen die Themen „finden“ und „binden“ von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Fokus. Im Online-Seminar erfahren Unternehmer und Personalverantwortliche, wie sie sowohl den Recruiting-Prozess als auch die Arbeitsbedingungen und die Mitarbeiterbindung vertraglich so gestalten, dass sie mit dem Recht in Einklang sind. Und sollte es doch einmal zu einem Trennungsprozess kommen, worauf zu achten ist, um eine Entlassung rechtssicher abzuwickeln.

**Anmeldung** unter  
www.hwk-reutlingen.de/web-seminare

## IMPRESSUM

Handwerkskammer Reutlingen  
Hindenburgstraße 58, 72762 Reutlingen,  
Tel. 07121/2412-0,  
Fax 07121/2412-400  
Verantwortlich: Hauptgeschäftsführer  
Dr. iur. Joachim Eisert  
Redaktion: Sonja Madeja, Udo Steiner

# Arbeitszeit und weitere Arbeitsfelder

Tipps, wie Betriebe ihre Arbeitgeberattraktivität verbessern können

Unternehmer stehen im Wettbewerb um Nachwuchs- und Fachkräfte. In den vergangenen Jahren ist der Arbeitsmarkt längst zu einem Arbeitnehmermarkt geworden. Damit ist es für Unternehmen wichtig, sich als Arbeitgeber attraktiv darzustellen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten und neue zu gewinnen. Wie bei Produkten und Dienstleistungen geht es um Alleinstellungsmerkmale, die einen Betrieb aus der Masse herausstechen lassen. Ein Weg, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, ist es, ein Arbeitszeitmodell einzuführen, das Flexibilität, Selbstbestimmung und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bietet. Aktuell ist die Vier-Tage-Woche in aller

”

*In der heutigen Zeit sollten sich Arbeitgeber dringend mit dem Thema der Arbeitgeberattraktivität beschäftigen, denn sie nimmt Einfluss auf das Finden, Binden und Führen von Mitarbeitenden.“*

**Claudia Bauer**

Munde. Weitere Ansätze sind die Jahresarbeitszeit, Arbeitszeitkonten, Lebensarbeitszeit oder auch das Job-sharing. Welches Modell zu welchem Betrieb passt, ist von zahlreichen Faktoren abhängig. Gemein haben alle Modelle: Sie benötigen eine gute Vorbereitung, bei der ein Konzept zur Umsetzung im Betrieb erstellt wird und die rechtlichen Fragen geklärt werden. Wichtig ist es, das Konzept zum Arbeitszeitmodell offen an die Mitarbeitenden zu kommunizieren und mit diesen zu besprechen. Für manche Modelle ist auch eine erste Test-Phase denkbar.

## Fünf Arbeitsfelder

- Berufliche und persönliche Entwicklung: Potenziale von Mitar-



**Claudia Bauer**  
Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung  
Foto: Handwerkskammer

beiterinnen und Mitarbeitern erkennen und fördern  
■ Eigenverantwortlichkeit fördern: Verantwortlichkeiten für Aufgaben und Spielräume für Entscheidungen definieren, Autonomie gewähren

- Betriebsklima: gegenseitige Wertschätzung und offene Kommunikation, regelmäßige Mitarbeitergespräche, klare Kommunikation von Abläufen, Prozessen und Entscheidungen
- Finanzielle Anreize: Boni, Prämien, Fahrtkostenzuschuss, Zuschüsse zu Altersvorsorge und vermögenswirksamen Leistungen
- Weitere Benefits: Rabatte, Events, Fahrradleasing, Sportangebote, betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitskleidung

**Kontakt:** Claudia Bauer, Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung,  
Tel. 07121/2412-132, E-Mail: claudia.bauer@hwk-reutlingen.de, www.hwk-reutlingen.de/personalberatung