



Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Wie gelingt es Ihnen, Fachkräfte langfristig an Ihren Handwerksbetrieb zu binden?

Ideen, Hilfestellungen und Lösungsvorschläge

Die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an das Unternehmen wird im Handwerk immer wichtiger. Eine Reihe von Faktoren und Entwicklungen (z. B. der demographische Wandel) sorgen dafür, dass immer weniger Fachkräfte zur Verfügung stehen. Hiervon ausgehend ist es für die Betriebe umso wichtiger, bereits **bestehende Arbeitsverhältnisse zu festigen**. Doch wie hält man gute Mitarbeiter im Unternehmen?

Diesbezüglich gibt es eine Reihe von Möglichkeiten. Um Ihnen einen **Überblick** zu verschaffen, zeigt dieser Leitfaden wichtige Ansatzpunkte für Ihren Handwerksbetrieb auf. Es handelt sich dabei natürlich nicht um eine abschließende Aufzählung. Stattdessen soll auf wesentliche Instrumente eingegangen werden, um Ihnen die Möglichkeit zu geben, Ihr eigenes Vorgehen zur Bindung guter Mitarbeiter an das Unternehmen strategisch ausrichten und systematisieren zu können.

Für eine Gesamtschau über das Thema sollen sowohl betriebswirtschaftliche als auch rechtliche Möglichkeiten aufgezeigt werden. Damit Ihnen der Leitfaden ein übersichtliches Bild vermitteln kann, ist er in verschiedene Teile gegliedert:

1. **Warum sollten Sie sich dem Thema „Mitarbeiterbindung“ unbedingt annehmen?**
2. **Welche grundsätzlichen Möglichkeiten stehen Ihnen zur Verfügung?**
3. **Welche weiteren Felder der Mitarbeiterbindung können Sie nutzen?**
 - 3.1 **Monetäre Ansatzpunkte zur Mitarbeiterbindung**
 - 3.2 **Nicht-monetäre Möglichkeiten zur Mitarbeiterbindung**
 - 3.3 **Vertragliche Optionen zur Mitarbeiterbindung**

Stand: Oktober 2012

mit freundlicher Unterstützung der



1. Warum sollten Sie sich dem Thema „Mitarbeiterbindung“ unbedingt annehmen?

Es gibt eine Vielzahl an Gründen für die zunehmende Bedeutung des Themas Mitarbeiterbindung. Generell sieht sich das Handwerk derzeit vielen Veränderungen mit zum Teil sehr großen Auswirkungen gegenüber. Zu nennen sind beispielsweise der demographische und technologische Wandel oder die Globalisierung. Im Hinblick auf ihr Personal lassen sich für Handwerksbetriebe dabei insbesondere **zwei wichtige Herausforderungen** feststellen: Eine abnehmende Zahl an Erwerbspersonen sowie die Abwanderung von im Handwerk ausgebildeten Fachkräften in die Industrie.

Abnehmende Zahl an Erwerbspersonen

Der demographische Wandel verursacht, dass zukünftig immer **weniger junge Fachkräfte** für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Dies wirkt sich vor allem auf den Nachwuchs an eigenen Mitarbeitern aus. Viele Handwerksbetriebe spüren bereits jetzt erste Anzeichen, wenn beispielsweise Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben oder keine Gesellen bzw. Handwerksmeister für offene Stellen gefunden werden. Für die Lösung dieses Problems kann jedoch der einzelne Betrieb wenig tun – hier sind Handwerksbetriebe auf Hilfe aus Politik und Gesellschaft angewiesen.

Abwanderung von Fachkräften

Die Abwanderung von Fachkräften in andere Wirtschaftszweige – allen voran in die Industrie – bedeutet ebenfalls eine große Herausforderung für Handwerksbetriebe. Häufig wird diese Abwanderung mit finanziellen Erwägungen begründet. Aktuelle Untersuchungen zeigen jedoch, dass gerade bei jungen Mitarbeitern nicht nur das Geld, sondern vor allem **nicht-finanzielle Faktoren** für einen Verbleib im Handwerk sorgen. So sind für viele Beschäftigte offensichtlich das **Arbeitsklima, Möglichkeiten der Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten** sowie eine **selbstbestimmte Arbeitsorganisation** besonders wichtige Vorteile des Handwerks. Diese Erkenntnisse bieten wichtige Ansatzpunkte, auf die Sie in Ihrem Betrieb gezielt Einfluss nehmen können!

Um diesen beiden Herausforderungen zu begegnen, müssen Sie die **Bindung von Mitarbeitern** als eine **strategische Aufgabe** in Ihrem Betrieb verankern. **Was bringt das für Sie?** Mitarbeiterbindung ist das Ergebnis einer sichtbar zufriedeneren, höher motivierten, kooperativeren, innovativeren, kreativeren und gesünderen Belegschaft. Dies wirkt sich nicht zuletzt auf Ihren unternehmerischen Erfolg aus. Nur

Handwerksbetriebe, die sich zielgerichtet und intensiv mit der Frage der Mitarbeiterbindung auseinandersetzen, können einem eventuellen Fachkräftemangel gelassener entgegensehen und sich voll auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter konzentrieren.

2. Welche grundsätzlichen Möglichkeiten stehen Ihnen zur Verfügung?

Zunächst ist es wichtig, Anzeichen einer möglichen Abwanderung von Mitarbeitern **rechtzeitig zu erkennen** und **richtig zu interpretieren**. Diese Anzeichen können vielfältig sein. Einerseits können Ihre Mitarbeiter attraktive Angebote von direkten Konkurrenten oder aus anderen Wirtschaftszweigen erhalten. Andererseits stellt auch eine schleichende „innere Kündigung“ eines Mitarbeiters ein großes Problem dar.

Anzeichen für eine Abwanderungswilligkeit können z.B. hohe Fehlzeiten sein. Aber auch, wenn Mitarbeiter ihr Verhalten ändern – früher etwa ausgeglichen und engagiert waren und jetzt angespannt und unzufrieden sind – sollten Sie aktiv werden. Klarheit darüber erhalten Sie letzten Endes nur, wenn Sie das Gespräch mit dem Mitarbeiter suchen. Für eine solche Früherkennung stehen Ihnen zwei vielfach erprobte Instrumente zur Verfügung: Das Mitarbeitergespräch und die Mitarbeiterbefragung.

Mitarbeitergespräch

Regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeitern werden als zentrales Element der Personalführung betrachtet. Schließlich gehört ein **persönliches Gespräch** zu den wichtigsten Kommunikationsformen. Nutzen Sie derartige Gespräche auch für die Vereinbarung von Zielen, an denen sich beide Seiten in einem darauf folgenden Zeitraum zu orientieren haben. **Zielvereinbarungen** müssen dabei bestimmte Kriterien erfüllen, um wirksam und motivierend zu sein.



Von Bedeutung bei Mitarbeitergesprächen ist generell, dass Sie hierbei systematisch vorgehen und sie regelmäßig durchführen. Helfen können Ihnen z. B. Checklisten, die Sie sich im Vorfeld anfertigen. Diese sollen Sie einerseits bei der Beurteilung des Mitarbeiters und andererseits bei der Steuerung und dem Festhalten des Gesprächsverlaufs unterstützen. Gleichzeitig können Sie während des Gesprächs auch Zielvereinbarungen treffen und diese schriftlich

fixieren. Ein Ergebnisprotokoll gibt beiden Seiten im Nachgang an das Gespräch zusätzliche Sicherheit.

Falls Sie weitere Ideen sammeln möchten:

„**Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung: Analyse und Handlungsempfehlungen**“ – von Sven Hinrichs, Bund-Verlag 2008.

„**Mitarbeitergespräche**“ – von Wolfgang Mentzel, Haufe-Lexware-Verlag 2010.

Mitarbeiterbefragung

Eine Mitarbeiterbefragung eröffnet Ihrem Betrieb die Möglichkeit, unter Umständen **offenere Antworten** als in einem individuellen Gespräch zu erhalten. Dies gilt jedoch nur, solange Anonymität gewährleistet ist. Dazu muss Ihr Betrieb hinreichend viele Mitarbeiter haben, damit die Antworten nicht mehr auf Einzelpersonen zurückzuführen sind. Ein weiterer zentraler Aspekt liegt in der **Akzeptanz** einer Befragung durch die Mitarbeiter. Wichtig hierfür ist eine größtmögliche **Transparenz** der Befragung und der Ergebnisse. Dazu gehört auch, dass aufgedeckte Mängel tatsächlich behoben werden.



Ein Unternehmen, das seine Mitarbeiter anonym befragt, muss also zu den jeweiligen Ergebnissen stehen und angemessen darauf reagieren können – ganz gleich wie sie ausfallen. Ansonsten droht ein Verlust der Glaubwürdigkeit des Betriebes gegenüber seiner Belegschaft, was nicht nur die Befragung an sich wertlos macht, sondern auch sonst viele negativen Folgen für das Unternehmen haben kann.

Falls Sie weitere Ideen sammeln möchten:

„**Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps**“ – von Christian Scholz, Hampp-Verlag 2012.

„**Die Mitarbeiterbefragung: Mitarbeiter einbinden, den Unternehmenserfolg steigern**“ – von Anke Frilling, in: Erfolgsstrategien für Personalmanagement im Handwerk – Fallbeispiele aus der MCH-Beratungspraxis, hrsg. v.: Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH), Düsseldorf 2004, S. 20-30.

3. Welche weiteren Felder der Mitarbeiterbindung können Sie nutzen?

Um Ihren abwanderungswilligen Mitarbeiter zum Verbleib zu bewegen, existieren grundsätzlich vielfältige Möglichkeiten. Diese Ansatzpunkte basieren alle mehr oder weniger auf der Erkenntnis, dass ein Mitarbeiter, der mit seinem Arbeitgeber und seinem Arbeitsplatz zufrieden ist, ungerne geht.

In den folgenden drei Teilen werden Ihnen diese Möglichkeiten, wie Sie gute Beschäftigte besser an Ihr Unternehmen binden können, kurz vorgestellt. Wenn möglich, wird Ihnen auch ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis vorgestellt. Falls vorhanden und für Ihre Zwecke nützlich, stellen wir Ihnen zudem weiterführende Hilfen, Leitfäden oder Checklisten sowie vertiefende Literatur zur Verfügung.

Zunächst gibt es die **monetären Ansatzpunkte** zur Bindung Ihrer Mitarbeiter. Wie der Name sagt, sind dies Maßnahmen, bei denen es mehr oder minder um das Geld geht. Dabei ist nicht nur der Lohn im engeren Sinne gemeint, sondern auch weitere Möglichkeiten, die finanziell messbar sind.

Nicht-monetäre Ansatzpunkte hingegen beinhalten all das, was Ihr Betrieb leisten kann, um den Mitarbeitern das (Arbeits-)Leben attraktiver und angenehmer zu gestalten. Dies ist gleichzeitig nicht unbedingt direkt in Geldeinheiten zu messen. Interessant sind diese Ansatzpunkte vor allem für Betriebe, die aufgrund ihrer Branchenstruktur finanziell nicht so gut ausgestattet sind.

Zuletzt spielen schließlich **vertragliche Ansatzpunkte** eine wichtige Rolle. Bindungsmaßnahmen können Sie dabei gerade im Rahmen von Arbeitsverträgen umsetzen, welche bestimmte Leistungen des Betriebes an den Mitarbeiter von dessen Verbleib im Unternehmen abhängig machen.

3.1 Monetäre Ansatzpunkte zur Mitarbeiterbindung

Monetäre Ansatzpunkte sind finanzielle Anreize, mit denen Sie einem Mitarbeiter den Verbleib im Unternehmen zusätzlich angenehm machen. Neben dem Sinn der Tätigkeit an sich und einem guten Betriebsklima ist das Geld ein natürlich nicht zu unterschätzender Faktor.

Gehalt und Entlohnung

Das Gehalt ist ein wichtiger Bestandteil der Arbeitsmotivation. Zentral ist in diesem Zusammenhang

auch eine angemessene Vergütung von Überstunden. Mit Blick auf die Flexibilität, die im Handwerk vielfach gelebt und den Mitarbeitern abverlangt wird, ist dies unumgänglich und führt dazu, dass sich Ihre Mitarbeiter nicht ausgenutzt fühlen.

Weiterhin können sogenannte **Gehaltsanpassungsklauseln** vertraglich festgeschrieben werden. Hierbei wird zum Beispiel am Jahresende das Gehalt überprüft und gegebenenfalls neu verhandelt. Dies kann für alle Seiten vorteilhaft sein, etwa wenn sich eine Neufestlegung des Gehalts an den Lebenshaltungskosten orientiert. Ihr Mitarbeiter hat dann das Gefühl, dass seinen tatsächlichen Kosten Rechnung getragen wird. Aus Unternehmenssicht erscheint es besonders vorteilhaft, Gehaltsanpassungen von der Leistung des Arbeitnehmers abhängig zu machen. Ähnlich wie bei Prämien ist hierbei sehr auf ein gerechtes, ausgewogenes und sensibles Vorgehen zu achten, damit eine bevorstehende Gehaltsanpassung ihre Motivationswirkung nicht verliert oder gar ins Gegenteil umschlägt.

Um einen besseren Überblick über Löhne und Gehälter sowie Überstundenvergütungen, kommende Gehaltsanpassungen und Ähnliches zu bekommen, kann sich die Anschaffung eines **Personalkosteninformationssystems** für Ihren Betrieb lohnen.

Falls Sie weitere Ideen sammeln möchten:

„**Personalkosten managen!**“ – hrsg. v.: Management-Center Handwerk (MCH) der Landes-Gewerbeförderungsstelle des NRW Handwerks (LGH), Düsseldorf 2004. Im Netz zum Herunterladen unter: „http://www.lgh.de/upload/pdf/MCH/Publikationen/Personalkosten_managen.pdf“.

Provisionen und Prämien

Da das Lohnniveau im Handwerk – insbesondere in einzelnen Gewerken mit eher niedrigen Löhnen – schwer zu heben ist, muss über Alternativen zum klassischen Lohnmodell nachgedacht werden. Provisionen sind dabei ebenso wie Prämien eine Möglichkeit, Ihre Mitarbeiter **am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen**. Gerade bei guten Mitarbeitern entfalten diese eine motivierende Wirkung.



Sie können das Auszahlen von Provisionen beispielsweise an erfolgreich abgeschlossene Geschäfte knüpfen. Prämien können etwa in Form von Treueprämien gestaltet sein, wenn Ihre Mitarbeiter eine bestimmte Dauer der Betriebszugehörigkeit erreicht haben. In der Praxis sind auch

häufig Prämien vorzufinden, die abhängig vom Geschäftsergebnis ausgeschüttet werden.

Provisionen und Prämien können sehr motivierend sein, sofern sie nicht selbst zum wesentlichen Bestandteil des Gehalts werden. Im Falle einer – wenn auch nur vorübergehenden – schlechten Ertragslage müssten dann nämlich selbst gute Mitarbeiter fürchten, einen Teil ihrer Lebensgrundlage zu verlieren. Ein mit dieser Angst konfrontierter Mitarbeiter wird eher dazu neigen, das Unternehmen zu verlassen.

Beispiel:

Ein Elektrobetrieb mit zwölf Mitarbeitern zahlt zusätzlich zum (ohnehin übertariflichen) Lohn am Ende des Geschäftsjahres eine Prämie. Sie bemisst sich dabei an der Höhe des jeweiligen Unternehmensgewinns. Selbst einer eher kleinen Prämie wird bereits eine sehr hohe Motivationswirkung zugeschrieben, da ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Höhe der Prämie und dem Erfolg des Unternehmens für die Beschäftigten sichtbar wird.

Gratifikationen

Gratifikationen haben weniger einen regelmäßigen Charakter wie Provisionen oder Prämien. Vielmehr stellen sie reine Einmalzahlungen für verdiente Mitarbeiter dar. Dabei kann es sich z. B. um Weihnachts- oder Urlaubsgeld handeln. Auch die Geburt eines Kindes ist als Anlass denkbar.

Typisch für diese Form der **Einmalzahlung** ist, dass von Ihren Mitarbeitern üblicherweise eine bestimmte Dauer der Betriebszugehörigkeit verlangt wird. Erst wenn ein bestimmtes Soll erreicht ist, werden solche Gratifikationen wirksam, wodurch für Ihre Mitarbeiter ein Bindungsanreiz entsteht: Je länger eine Fachkraft zu Ihrem Betrieb gehört, desto mehr oder desto höhere Gratifikationen werden ihr in Aussicht gestellt.

Beteiligung am Unternehmen

Eine Beteiligung am Unternehmenseigentum (also eine **Beteiligung am Kapital des Unternehmens**) kann ebenfalls eine hohe Bindungswirkung entfalten. Sie führt zu einer steigenden Identifikation des Mitarbeiters mit Ihrem Betrieb, da er rechtlich gesehen Miteigentümer wird und so direkt am Erfolg teilhaben kann.

Grundsätzlich bieten sich viele Rechtsformen und Varianten für eine Mitarbeiterbeteiligung an. Mit der Rechtsform eines Einzelkaufmannes dürfte dies jedoch schwierig sein. Bessere Möglichkeiten liegen vor, wenn z. B. kleine Anteile an einer Kapitalgesellschaft – etwa einer GmbH – an Mitarbeiter gegeben

werden können. Hier besteht auch der Vorteil, dass nur sehr kleine Anteile abgegeben werden können. Damit fühlt sich Ihr Mitarbeiter als Miteigentümer, wobei seine Möglichkeiten, tatsächlich Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen, gleichzeitig sehr eng begrenzt sind. Eine so genannte stille Beteiligung (also eine Beteiligung ganz ohne die Möglichkeit, direkten Einfluss auf die Geschäftspolitik zu nehmen) eignet sich für Motivations- und Bindungszwecke besonders gut.

Beispiel:

Ein kleines Metallbauunternehmen ermöglichte einem langjährigen und sehr guten Mitarbeiter eine stille Beteiligung am Betrieb. Neben dem zusätzlichen Kapital für den Betrieb hatte dies zur Folge, dass der Mitarbeiter nun auch in der Höhe seines Anteils rechtlicher Miteigentümer des Unternehmens wurde. Da es sich um eine stille Beteiligung handelte, hatte der Beschäftigte jedoch keine Möglichkeit, mitzuentcheiden. Allerdings hatte er einen entsprechenden Anspruch auf eine Beteiligung am Gewinn. Der gewünschte Effekt war, dass der Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen in noch stärkerem Maße verbunden fühlte. Er blieb weiterhin im Unternehmen und brachte sich mit noch größerem Engagement ein.

Falls Sie weitere Ideen sammeln möchten:

„**Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter**“ – von Hans-Jürgen Schneider, Stefan Fritz und Ernst Zander, 6. Aufl., Düsseldorf 2007.

„**Mitarbeiterkapitalbeteiligung – Formen, Ziele und rechtliche Rahmenbedingungen**“ – von Wanja Daniel Dröse, Hamburg 2010.

Ersatz von Aufwendungen und Ausbildungskosten

Der zügige und zuverlässige Ersatz von **Aufwendungen**, die Ihren Mitarbeitern im Rahmen ihrer Tätigkeit für das Unternehmen entstehen, sollte eigentlich selbstverständlich sein. Diesen Aufwendungsersatz können Sie jedoch auch pauschal – z.B. über ein Kalenderjahr hinweg – vornehmen. Mit Blick auf die Bindungswirkung kann dieser an eine Widerrufsklausel gebunden werden: Sofern Ihr Mitarbeiter über eine bestimmte Zeit ausfällt, kann ein solch pauschaler Ersatz dann beispielsweise ganz erlöschen.

Ähnliches gilt für den **Ersatz der Ausbildungs- oder Weiterbildungskosten** Ihrer Mitarbeiter: Einerseits ist dies ein attraktives Angebot, das Sie Ihren Arbeitnehmern bieten. Andererseits kann dies eine bindende Wirkung entfalten, wenn der Mitarbeiter

diese Kosten z. B. im Falle eines frühzeitigen Verlassens der Firma zurückzahlen muss.

Beispiel:

Ein Sanitär-Heizungs-Klima-Betrieb knüpft die Weiterbildungen seiner Mitarbeiter an den Verbleib im Betrieb: Für die Schulungen, die nicht nur fachliche Themen umfassen sondern z. B. auch Persönlichkeitsfortbildungen, werden die Mitarbeiter freigestellt. Die anfallenden Kosten werden vollständig von der Firma übernommen. Sollte jedoch kurz nach der Schulung gekündigt werden, so muss der Mitarbeiter die Kosten selbst tragen.

Staatlich geförderte Möglichkeiten der Entgeltoptimierung

Des Weiteren können Sie Ihren Mitarbeitern Sachleistungen, Sachbezüge oder Zuschüsse als zusätzliche Entgeltbausteine anbieten, die das Gehalt steuerfrei aufbessern. Möglich sind etwa:

- Arbeitskleidung
- Betriebliche Altersversorgung
- Betriebsveranstaltungen
- Darlehen des Arbeitgebers
- Einkaufs-, Waren-, Tank- oder Verzehrgutscheine
- Entfernungspauschalen
- Firmenwagen
- Handykosten / Firmenhandy
- Kindergartenkosten
- Personalrabatte.

Dabei ist nachweislich bekannt, dass sie die Zufriedenheit und Unternehmenstreue sowie die Produktivität der Mitarbeiter erhöhen.

3.2 Nicht-monetäre Möglichkeiten zur Mitarbeiterbindung

Hierbei geht es um nicht-finanzielle Maßnahmen, die ein gutes Betriebsklima und das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter zum Ziel haben. Sie können das persönliche Verbundenheitsgefühl des Arbeitnehmers mit Ihrem Unternehmen direkt oder indirekt stärken. Dabei gibt es eine Reihe ganz konkreter **Instrumente der Personalführung**, die sich positiv auf das Arbeitsklima – und somit den Willen Ihrer Mitarbeiter zum Verbleib im Betrieb – auswirken.

Führungsstil

Der Führungsstil ist für das Arbeitsklima von elementarer Bedeutung. Je nach Persönlichkeit kann ein anderer Führungsstil zu



einer größeren Akzeptanz führen. Wichtig ist jedoch immer, dass Sie Ihre **Mitarbeiter motivieren**. Wichtige Elemente für das Schaffen einer motivierenden Führungskultur sind:

- Anerkennung,
- Mitarbeitergespräche,
- Zielvereinbarungen,
- Teamtreffen und
- leistungsgerechte Entlohnung.

Dies kann durch gemeinschaftliche Aktivitäten und Erlebnisse aller Mitarbeiter (inkl. Ihnen als Chef) verstärkt werden, z. B. durch regelmäßige gemeinsame Feiern oder Ausflüge.

Eng mit dem Führungsstil verknüpft ist das Einräumen von **Selbständigkeit** und **eigenverantwortlichem Arbeiten**. Gerade dies wird von den Mitarbeitern im Handwerkssektor üblicherweise als großer Vorteil empfunden. In diesem Zusammenhang spielt die **Delegation von Aufgaben** eine wichtige Rolle. Damit ist die Übertragung von Aufgaben mitsamt der Verantwortung sowie den zugehörigen Befugnissen an einzelne Mitarbeiter gemeint. Sie wirkt motivierend, darf jedoch keinesfalls missbraucht werden.

Falls Sie weitere Ideen sammeln möchten:

„Führen, fördern, coachen. So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter“ – von Elisabeth Haberleitner, Elisabeth Deistler und Robert Ungvari, 2. Aufl., Heidelberg 2007.

„Hauptaufgabe: Chef“ – hrsg. v.: Management-Center Handwerk (MCH) der Landes-Gewerbeförderungsstelle des NRW Handwerks (LGH), Düsseldorf 2002. Im Netz zum Herunterladen erhältlich unter:

„http://www.lgh.de/upload/pdf/MCH/Publikationen/Hauptaufgabe_Chef.pdf“.

Zielvereinbarungen

Aus vielen Untersuchungen geht hervor, dass sich das Führen von Mitarbeitern durch Zielvereinbarungen äußerst motivierend auswirkt. Dazu müssen Sie die Ziele (vereinbartes „Soll“) zu einem festgelegten Zeitpunkt mit den erbrachten Ergebnissen Ihres

Mitarbeiters („Ist“) vergleichen. Auf diese Weise können Sie die Leistung Ihres Arbeitnehmers beurteilen.

Dabei ist es aus psychologischer Sicht besonders wichtig, dass die gesteckten Ziele herausfordernd sind, gleichzeitig aber von Ihren Mitarbeitern auch erreicht werden können. Hat ein Arbeitnehmer zum Jahresende beispielsweise bestimmte Ziele erreicht, stellt sich eine „innere Zufriedenheit“ ein, was seinen **Willen, in Ihrem Unternehmen zu bleiben**, vermutlich deutlich erhöht. Zudem halten Zielvereinbarungen seine **Leistungsbereitschaft** konstant hoch. Letztlich müssen Sie die erreichten Ziele auch entsprechend honorieren. Dies kann mit einem „monetären Dankeschön“ passieren. Vielmehr ist jedoch noch das ausgesprochene Lob von Bedeutung. Auch mit Preisen oder Auszeichnungen können erfüllte Ziele belohnt und Ihre Mitarbeiter motiviert werden.

Ziele müssen in einem **Zielvereinbarungsgespräch** fixiert werden. Dabei handelt es sich im Grunde um ein Mitarbeitergespräch, welches bereits oben beschrieben wurde. Damit Ziele eine Bindungswirkung entfalten können, müssen folgende Kriterien erfüllt sein:

- individuell vereinbarte Ziele
- messbare Ziele
- herausfordernde Ziele
- tatsächlich erreichbare (realistische) Ziele
- klarer Erfüllungstermin von Zielen.

Schließlich sind viele weitere Vorteile mit Zielvereinbarungen verbunden, etwa eine größere Identifikation des Mitarbeiters mit dem Betrieb, mehr Eigenverantwortlichkeit oder Ihre Entlastung als Chef.

Falls Sie weitere Ideen sammeln möchten:

„Zielvereinbarungen. Kooperativ aber konsequent“ – von Hartmut Laufer, Offenbach 2011.

„Mitarbeiter und ihre Leistungen richtig beurteilen“ – hrsg. v.: Management-Center Handwerk (MCH) der Landes-Gewerbeförderungsstelle des NRW Handwerks (LGH), Düsseldorf 2003. Im Netz zum Herunterladen erhältlich unter:

„http://www.lgh.de/upload/pdf/MCH/Publikationen/Mitarbeiter_und_ihre_Leistungen.pdf“.

„Führungsstile, Management by Objectives“ – von Rainer W. Stroebe, 8. Aufl., Frankfurt am Main 2010.

Weiterbildung und Fortbildung

Eine kontinuierliche Weiterbildung erhöht die Innovationskraft Ihres Betriebes. Die Möglichkeit, sich regelmäßig weiterzubilden, hat aber auch für die Beschäftigten im Handwerk einen sehr hohen Stellenwert. Studien zeigen, dass ein Mangel an Weiterbildungsmöglichkeiten bei vielen Mitarbeitern einen Unternehmenswechsel zur Folge hat. Im Bereich der Fort- und Weiterbildung kann sich Ihr Unternehmen dementsprechend als Arbeitgeber positiv von der Konkurrenz abheben.



Generell sollten Sie sinnvolle Möglichkeiten der Weiterbildung mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam besprechen. Dabei gibt es neben der Weiterbildung außerhalb des Betriebes auch die Möglichkeit, Fortbildungen im Unternehmen selbst durchzuführen. Bei letzteren ist es besonders wichtig, dass diese von professionellen Trainern durchgeführt werden, um als solche anerkannt und von den Mitarbeitern akzeptiert zu werden.

Die Arten der Weiterbildung können dabei sehr unterschiedlich sein. Häufigste Form sind vermutlich Vortragsveranstaltungen. Daneben gibt es jedoch immer öfter die Möglichkeit, dass Fort- und Weiterbildungen in Verbindung mit Fallstudien, Projektlernten oder Moderationsmethoden abgehalten werden. Aus Sicht der Mitarbeiter wird dies oft als interessanter und nachhaltiger empfunden. Bei der Qualität der Weiterbildung besteht ebenfalls großes Potential für Ihr Unternehmen, sich in den Augen der Arbeitnehmer positiv von den Wettbewerbern abzusetzen.

Beispiel:

In einem Friseursalon finden für alle Mitarbeiter regelmäßig verpflichtende Schulungen statt. Dabei geht es um die Vorstellung neuer Produkte und ihre Anwendung in der täglichen Arbeit. Ebenso werden aber auch nicht-friseurbezogene Schulungen in den Bereichen Rhetorik und Persönlichkeitsentwicklung angeboten, um den Umgang mit Kunden weiter zu verbessern. Die Motivationswirkung auf die Mitarbeiter wird hierbei als besonders hoch beschrieben.

Falls Sie weitere Ideen sammeln möchten:

„**Fort- und Weiterbildung**“ – von Norbert Kailer, in: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. v.: E. Gaugler, W. A. Oechsler und W. Weber, Stuttgart 2004, Sp. 768-777.

„**Trainingsmethoden**“ – von Yvonne Groening, in: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. v.: E. Gaugler, W. A. Oechsler und W. Weber, Stuttgart 2004, Sp. 1920-1930.

Mitarbeiterberatung

Die hinter dem Begriff stehende Grundfrage lautet: Wie können Sie Ihrem Mitarbeiter bei beruflichen wie bei privaten Problemen helfen?

Zur Beratung gehört vor allem, dass Sie Ihren Mitarbeitern **Stärken und Schwächen aufzeigen** und ihnen bei Bedarf die Teilnahme an **Beratungs- und Betreuungsprogrammen** anbieten. Dies mag eher für größere Betriebe realisierbar sein, doch auch kleine Unternehmen können sich dadurch äußerst positiv hervorheben. Zumal diese Probleme Ihren Betrieb häufig auch direkt betreffen. Dabei kann es sich auch um akute Probleme, wie Suchtprobleme oder familiäre Schwierigkeiten, handeln.

Des Weiteren gehört zur Mitarbeiterberatung eine persönliche Komponente, die Mitarbeitern auch ohne konkreten Anlass signalisiert: „Du gehörst dazu – der Betrieb interessiert sich für Dich!“. Die demotivierende Wirkung dagegen, wenn Fachkräfte sich bei Problemen vom Betrieb völlig allein gelassen fühlen, kann ganz erheblich sein und bis zur inneren (und schließlich auch tatsächlichen) Kündigung reichen.

Falls Sie weitere Ideen sammeln möchten:

„**Mitarbeiterberatung (Employee Assistance Program) als Instrument der psychologischen Gesundheitsförderung**“ – von Claudia Schulte-Meßtorff und Michael Schulte, Mering 2010.

„**Alkohol im Betrieb**“ – hrsg. v.: Management-Center Handwerk (MCH) der Landes-Gewerbeförderungsstelle des NRW Handwerks (LGH), Düsseldorf 2003. Im Netz zum Herunterladen erhältlich unter:
„http://www.lgh.de/upload/pdf/MCH/Publikationen/Alkohol_im_Betrieb.pdf“.

Gesundheitsförderung

Frei nach dem Motto: „Gesunde Mitarbeiter sind zufriedene und damit „treue“ Mitarbeiter geht es in diesem Bereich darum, wie Sie Ihre **Arbeitsplätze gesundheitsförderlich gestalten** können. Dabei sind auch kleine Handwerksunternehmen gefragt, die für ihre Mitarbeiter aufgrund der Unabhängigkeit und Flexibilität des Betriebes ebenfalls viel bewirken können.

Gesundheitsschutz ist dabei vom Gewerk abhängig und kann sehr unterschiedlich ausfallen. Dieser Bereich ist ohnehin in besonderem Maße gesetzlich verankert – etwa, wenn es um bestimmte Schutzvorschriften und Vorsorgemaßnahmen zum Gesundheitsschutz geht. Hinzu kommt die ebenfalls gesetzlich verankerte Vorschrift, „Eingliederungsmanagement“ zu betreiben. Dahinter verbirgt sich die besondere Unterstützung, die Ihr Unternehmen Mitarbeitern nach einer längeren Krankheit zukommen lassen muss.

Und schließlich gibt es viele branchenübergreifende gesundheitsfördernde Maßnahmen, mit denen sich Ihr Betrieb positiv von anderen Arbeitgebern abheben kann. Dies betrifft nicht nur die **körperliche**, sondern auch die **psychische Gesundheit** Ihrer Mitarbeiter. Sie sollten deshalb neben Maßnahmen, wie etwa der Reduzierung körperlicher Belastungen (z. B. im Hochbau), auch auf die Vermeidung von Dauerstress am Arbeitsplatz achten.

Beispiel:

Ein Maschinenbauunternehmen legt großen Wert auf die Gesundheitsförderung seiner Mitarbeiter. Diesbezüglich bietet es ihnen viele Einzelmaßnahmen an, z. B. einen eigenen Fitnessraum, ein gesundes Mittagessen im Betrieb, regelmäßige Herz-Kreislauf-Checks oder ein kostenloses Nichtrauchertraining.

Falls Sie weitere Ideen sammeln möchten:

„**Familienfreundlichkeit im Handwerk**“ - Ein Beratungsangebot für Handwerksunternehmen und Beschäftigte, Münster 2012. Im Netz abrufbar unter: „www.familie-plus-betrieb.de“.

„**Familie + Gesundheit zählt! – Beispiele aus der Praxis**“ – Dokumentation eines Unternehmenswettbewerbes der Handwerkskammer Münster, Münster 2010. Im Netz zum Herunterladen erhältlich unter: „<http://www.familie-plus-gesundheit.de>“.

„**Abschlussbericht – Projekt: Gesunde Arbeit**“ – hrsg. v. iqpr GmbH (Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation), Köln 2011. Im Netz zum Herunterladen verfügbar unter: „www.gesunde-arbeit.net“.

(Ausführliche Informationsseite zum Thema, auf der auch der vorstehend genannte Abschlussbericht heruntergeladen werden kann).

Flexible Arbeitszeiten und Familienfreundlichkeit

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird häufig unter dem Begriff „**Work-Life-Balance**“ zusammengefasst. Sie nimmt an Bedeutung immer mehr zu

und stellt ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal dar, nach dem Beschäftigte ihren Arbeitgeber aussuchen.

Zur Familienfreundlichkeit gehört nicht nur die Vereinbarkeit von **Kindern** und Beruf. Auch **pflegebedürftige ältere Familienmitglieder** können Arbeitnehmer angesichts unflexibler Arbeitszeiten vor große Probleme stellen. Stellen Sie sich vor, Ihr Mitarbeiter, dessen Ehepartner ebenfalls berufstätig ist, hat plötzlich einen Pflegefall in der Familie? In diesem Fall können Sie ihm beispielsweise Teilzeitarbeit, falls machbar eine Flexibilisierung über Arbeitszeitkonten oder Vertrauensarbeitszeit anbieten. Letzteres setzt natürlich ein hohes Vertrauen in und eine große Eigenständigkeit des Mitarbeiters voraus. So genannte Telearbeitsplätze sind gerade im Bürobereich beliebt, da hier relativ leicht von einem Rechner zuhause aus gearbeitet werden kann.

Beispiel:

Eine Bäckerei setzt die Familienfreundlichkeit im Betrieb folgendermaßen um: Hier arbeiten die Beschäftigten in dauerhaften Teilzeit- und Vollzeitverhältnissen. Über die geführten Arbeitszeitkonten können die Mitarbeiter ihren Überstundenausgleich flexibel handhaben. Durch ein klares Stellvertretersystem können alle Mitarbeiter jederzeit kurzfristig ersetzt werden, was eine hohe Flexibilität und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern schafft.

Falls Sie weitere Ideen sammeln möchten:

„**Familie + Gesundheit zählt! – Beispiele aus der Praxis**“ – Ein Unternehmenswettbewerb der Handwerkskammer Münster, Münster 2010. Im Netz zum Herunterladen erhältlich unter: „<http://www.familie-plus-gesundheit.de>“.

„**Im Takt? – Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen**“ – hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2008.

Angebot an Aufstiegsmöglichkeiten

Die Möglichkeit, Mitarbeiter aufsteigen oder zukünftig verantwortungsvollere Tätigkeiten wahrnehmen zu lassen, ist in größeren Unternehmen



leichter umsetzbar, da hier in der Regel mehrere Hierarchieebenen existieren. Auch können dort viele Aufgaben nicht mehr nur von einem Chef wahrgenommen werden. Doch selbst in sehr kleinen Betrieben können Aufstiegsmöglichkeiten – gerade im Bereich einer Weiterqualifizierung – geboten werden.

Das Schaffen einer **zweiten Führungsebene** zwischen Ihnen als Chef und Ihren Mitarbeitern bietet viele Vorteile. Ihre Mitarbeiter werden so mitverantwortlich für die organisatorische und ökonomische Situation Ihres Betriebes. Dieses Erleben von höheren Einflussmöglichkeiten wirkt motivierend und führt eher zu einem Verbleib in Ihrem Betrieb.

Wichtig ist aber, Ihre Mitarbeiter intensiv auf die neuen Aufgaben vorzubereiten und sie bei der Wahrnehmung solcher „Aufstiegsoptionen“ aktiv zu unterstützen. Bei alleingelassenen Mitarbeitern kann ansonsten eine motivierte Stimmung sehr schnell in Frust (und eine anschließende Kündigung) umschlagen.

Falls Sie weitere Ideen sammeln möchten:

„**Personalentwicklung im Unternehmen – vom Mitarbeiter zur Führungskraft**“ – von Ingrid Czulkies, in: Erfolgsstrategien für Personalmanagement im Handwerk – Fallbeispiele aus der MCH-Beratungspraxis, hrsg. v.: Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH), Düsseldorf 2004, S. 82-91.

3.3 Vertragliche Optionen zur Mitarbeiterbindung

Das Schließen von Arbeitsverhältnissen per Handschlag, wie es früher weit verbreitet war, wird heute nur noch selten



angewendet. Vielmehr steigt die Notwendigkeit, beim Eingehen von Arbeitsbeziehungen **alle Rechte und Pflichten exakt vertraglich festzuhalten**. Was sind die Pflichten des Mitarbeiters? Was kann er umgekehrt vom Unternehmen erwarten? Welche Zusatzleistungen stehen ihm zu? Diese und andere Fragen sollten im Arbeitsvertrag möglichst genau geregelt sein.

Im Folgenden geht es nun darum, wie Sie **Arbeitsverträge im Hinblick auf die Bindung** Ihrer Mitarbeiter an den Betrieb ausgestalten können. Im konkreten Fall sollten Sie sich jedoch immer fachkundige Hilfe – etwa von einem Rechtsanwalt – einholen. Das alleinige Hinzuziehen von Literatur reicht in diesen rechtlichen Fragestellungen allein schon wegen der häufigen Änderungen der Gesetzeslage und Rechtsprechung nicht aus. Nur mit kompetenter

Hilfe können Sie die Vorteile der Regelungen auch im Sinne Ihres Betriebes nutzen!

Falls Sie weitere Ideen sammeln möchten:

„**Arbeitsverträge in Textbausteinen**“ – von Friederike Göbbels, 2. Aufl., München 2010.

„**Der Arbeitsvertrag – Handbuch der Vertragspraxis und -gestaltung**“ – hrsg. v.: Ulrich Preis, Viola Lindemann, Christian Rolfs, Markus Stoffels und Klaus Wagner, 4. Aufl., Köln 2011.

Kündigungsausschluss und Kündigungsfristen

Eine Kündigung an sich können Sie zwar nicht von vornherein grundsätzlich ausschließen. Jedoch lässt sich vertraglich der beiderseitige **Ausschluss einer ordentlichen Kündigung** vereinbaren. Somit können beide Parteien das Vertragsverhältnis nur außerordentlich und damit fristlos kündigen. Eine Voraussetzung hierfür ist das Vorliegen eines wichtigen Grundes. Besonders wichtig beim Ausschluss einer ordentlichen Kündigung ist, dass die Vereinbarung eindeutig ist. Außerdem sind Sondervorschriften zum Schutz des Arbeitnehmers zu beachten, wonach ein Ausschluss nicht auf unbegrenzte Zeitdauer möglich ist. Im Rahmen dieser Frage ist zu berücksichtigen, dass selbst bei leitenden Angestellten unter Umständen ein gesetzlicher Kündigungsschutz vorliegen kann.

Der Ausschluss der ordentlichen Kündigung und die damit verbundene geringere Flexibilität für beide Seiten hat eine hohe Bindungswirkung des Mitarbeiters an Ihr Unternehmen zur Folge – mit allen damit einhergehenden Vorteilen. Jedoch sollten Sie aus Unternehmenssicht insbesondere den Nachteil der Inflexibilität des Arbeitsverhältnisses genau überdenken.

In denselben Kontext wie ein Kündigungsausschluss gehört eine im Vertrag festgeschriebene **Verlängerung der Kündigungsfristen**: Ihr Mitarbeiter kann dann nur lange im Voraus kündigen. Dies erhöht die Hemmschwelle, den Betrieb zu verlassen. Hierbei ist jedoch ebenfalls die aktuelle Rechtsprechung zu berücksichtigen: Sehr lange Kündigungsfristen werden von Gerichten in der Regel nicht akzeptiert.

Verschwiegenheitspflicht und Wettbewerbsverbot

Eine nachvertragliche **Verschwiegenheitspflicht** bedeutet, dass Ihr ehemaliger Mitarbeiter nach seinem Ausscheiden keine Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse weitergeben darf. Insbesondere in potentiell sensiblen Gewerken (wenn etwa wie im Metallbau auch Patente vorhanden sein können), kann eine solche Verpflichtung zum Schweigen eine

Hürde für einen Wechsel darstellen: Kann der Mitarbeiter sein Spezialwissen nur begrenzt weitergeben, ist er für andere Arbeitgeber weniger „wertvoll“ und insofern weniger gefährdet, abgeworben zu werden. Im Falle einer Nichteinhaltung kann zudem ein Schadenersatzanspruch für Sie entstehen.

In dieselbe Richtung zielt auch ein **Wettbewerbsverbot**. Dabei handelt es sich um eine vertragliche Vereinbarung, die dem Arbeitnehmer nach Ende des Beschäftigungsverhältnisses verbietet, zu einem konkurrierenden Unternehmen zu wechseln. Dies kann auch beinhalten, dass sich der Mitarbeiter nicht durch eine eigene Geschäftsgründung als direkter Konkurrent niederlassen darf. Ein Wettbewerbsverbot wird für eine bestimmte Dauer – z. B. für ein Jahr – vereinbart. Bei Nichteinhaltung kann zudem eine Vertrags- oder Konventionalstrafe fällig werden.

Widerrufsklauseln im Arbeitsvertrag

Widerrufsklauseln können im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung dazu dienen, Versprechen über Zulagen zum Gehalt vom Verbleib Ihres Mitarbeiters im Betrieb abhängig zu machen. Dies kann ähnlich für alle möglichen **Zulagen und Zusatzleistungen** gelten, die zwischen Ihrem Betrieb und dem Mitarbeiter vereinbart werden. Häufig werden Widerrufsklauseln für die Überlassung von Dienstwagen

zur privaten Nutzung vereinbart. Damit muss der Dienstwagen mit Ende des Arbeitsverhältnisses zurückgegeben oder zu einem vorher vereinbarten Preis ausgelöst werden. Zu beachten ist hierbei wiederum in besonderem Maße die Rechtsprechung.

Generell gilt, dass der Sachgrund (die Leistung, um die es geht) in der Vereinbarung selbst **sehr genau bezeichnet** sein muss. Bei bestehenden Zweifeln wird die Auslegung von Widerrufsklauseln nämlich häufig zulasten des Arbeitgebers vorgenommen. Sollten Sie also Widerrufsklauseln einsetzen wollen, ist das Hinzuziehen eines (Fach-)Anwalts unbedingt notwendig.

Arbeitgeberdarlehen und Rückzahlungsklauseln

Sonderleistungen des Arbeitgebers können auch Darlehen umfassen, die das Unternehmen dem Mitarbeiter (z.B. für den Hausbau) zu günstigen Konditionen überlässt. Solche Darlehen können an **Rückzahlungsklauseln** gebunden werden. Dies bedeutet, dass Ihr Mitarbeiter im Falle seines Ausscheidens aus dem Unternehmen auch das Recht auf die günstige Finanzierung verliert. In diesem Fall muss er dann beispielsweise nachzahlen. Dies kann eine gute Möglichkeit bieten, Fachkräfte enger an Ihr Unternehmen zu binden.

Übergreifende und vertiefende Literatur zum Thema:

„Employee Relationship Management – Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern“ – von Waldemar Stotz, München 2007.

„Erfolgsstrategien für Personalmanagement im Handwerk – Fallbeispiele aus der MCH-Beratungspraxis“ – hrsg. v.: Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH), Düsseldorf 2004.

„Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit“ – von Jürgen Berthel und Fred G. Becker, 9. Aufl., Stuttgart 2012.

Dieser Leitfaden kann Ihnen nur Hinweise und Anregungen hinsichtlich möglicher Lösungen und Hilfestellungen bei der Auseinandersetzung mit dem Thema der Mitarbeiterbindung geben. Er kann nicht im eigentlichen Sinne Wissen vermitteln und vor allem kein umfassendes Bild über die vielfältigen Möglichkeiten und Grenzen von Maßnahmen der Mitarbeiterbindung geben. Auch kann der Einzelfall nicht allein anhand dieses Leitfadens ausreichend gewürdigt werden. Dies gilt in besonderem Maße für die rechtlichen Themen.

In vielen Fällen ist deshalb das Hinzuziehen externer Fachleute wichtig und ratsam. Dies können je nach Maßnahmen und zugehörigem „Fachbereich“ zum Beispiel die Betriebs- und Rechtsberater Ihrer Handwerksorganisationen, Rechtsanwälte, Notare, Steuerberater oder Personalberater sein.

Dieser Leitfaden steht online zur Verfügung:

http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/LFI_bwl_Leitfaden_Mitarbeiterbindung.pdf

Autoren: Andrea Greilinger und Andreas Conrad Schempp

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Urheberrechtsangabe zu den verwendeten Bildern: © imageteam – Fotalia.com

ISBN: 978-3-925397-69-1

2012

Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer