

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

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.

Um diesen beiden Herausforderungen zu begegnen, muss die **Bindung von Mitarbeitern als eine strategische Aufgabe im Betrieb** verankert werden. Dies soll mithilfe des neu veröffentlichten Leitfadens des Ludwig-Fröhler-Instituts (LFI) unterstützt werden. Dabei sollen wesentliche Instrumente vorgestellt werden, um den Betrieben die Möglichkeit zu geben, ihr eigenes Vorgehen zur Bindung guter Mitarbeiter an das Unternehmen strategisch ausrichten und systematisieren zu können.

Doch wie hält man gute Mitarbeiter im Unternehmen? Mögliche **allgemeine Ansatzpunkte**, die die Mitarbeiterbindung erhöhen, sind beispielsweise **regelmäßige Gespräche** mit den Mitarbeitern (zentrales Element der Personalführung) oder **Mitarbeiterbefragungen**, die den Betriebsinhabern unter Umständen offenere Antworten geben als in individuellen Gesprächen.

Weiterhin gehören **monetäre Ansatzpunkte** zu den Instrumenten der Mitarbeiterbindung, da das **Gehalt** ein wichtiger Bestandteil der Arbeitsmotivation ist. 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 die Mitarbeiter nicht ausgenutzt fühlen. 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, die Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen. Gerade bei guten Mitarbeitern entfalten diese eine motivierende Wirkung. 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 dem Betrieb, da er rechtlich gesehen Miteigentümer wird und so direkt am Erfolg teilhaben kann. Des Weiteren können den Mitarbeitern Sachleistungen, Sachbezüge oder Zuschüsse als **zusätzliche Entgeltbausteine** angeboten werden, die das Gehalt steuerfrei aufbessern. Möglich sind etwa Arbeitskleidung, Betriebliche Altersversorgung, Betriebsveranstaltungen, Darlehen des Arbeitgebers, Einkaufs-, Waren-, Tank- oder Verzehr Gutscheine, Entfernungspauschalen, Firmenwagen etc.

Auch **nicht-finanzielle Maßnahmen** stärken die Mitarbeiterbindung, da sie ein gutes Betriebsklima und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zum Ziel haben. Hier lässt sich beispielsweise der **Führungsstil** des Chefs einordnen, der für das Arbeitsklima von elementarer Bedeutung ist. 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. Eine **kontinuierliche Weiterbildung** erhöht nicht nur die Innovationskraft der Betriebe. Die Möglichkeit, sich regelmäßig weiterzubilden, hat 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 können sich Betriebe dementsprechend als Arbeitgeber positiv von der Konkurrenz abheben.

Ferner können **Arbeitsverträge** im Hinblick auf die Bindung von Mitarbeitern an den Betrieb ausgestaltet werden. Beispielsweise könnte der beiderseitige **Ausschluss einer ordentlichen Kündigung** vereinbart werden. Auch eine **nachvertragliche Verschwiegenheitspflicht**, bei der ehemalige Mitarbeiter nach dem Ausscheiden keine Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse weitergeben dürfen, kann insbesondere in potentiell sensiblen Gewerken (wenn etwa wie im Metallbau auch Patente vorhanden sein können) 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 den Arbeitgeber entstehen.

Was bringt die Bindung guter Mitarbeiter den Handwerksunternehmen schließlich? Mitarbeiterbindung ist das Ergebnis einer sichtbar zufriedeneren, höher motivierten, kooperativeren, innovativeren, kreativeren und gesünderen Belegschaft. Dies wirkt sich nicht zuletzt auf den 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.

Der ausführliche Leitfaden „Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Wie gelingt es Ihnen, Fachkräfte langfristig an Ihren Handwerksbetrieb zu binden. Ideen, Hilfestellungen und Lösungsvorschläge“ steht ab sofort unter http://lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/LFI_bwl_Leitfaden_Mitarbeiterbindung.pdf kostenfrei zum Download zur Verfügung.

Kontakt: Ludwig-Fröhler-Institut
Andrea Greilinger
Max-Joseph-Str. 4
80333 München
T: +49 (0)89 - 51 55 60 - 84
F: +49 (0)89 - 51 55 60 - 77
E-Mail: greilinger@lfi-muenchen.de