

Aline Goldberg / Rolf R. Reibold

Mitarbeiter finden – Mitarbeiter binden

Leitfaden für Inhaberinnen und Inhaber von
Handwerksbetrieben



Forschungsinstitut für Berufsbildung
im Handwerk an der
Universität zu Köln



Co-funded by the Intelligent Energy Europe
Programme of the European Union



Herausgeber:

Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk
an der Universität zu Köln, Forschungsinstitut im Deutschen
Handwerksinstitut (DHI)

Diesen Leitfaden hat das Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln (FBH) im Rahmen des Verbundprojektes BUILD UP Skills QUALITRAIN entwickelt. In dem Projekt arbeiten das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), die Deutsche Energie-Agentur (dena), das Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln (FBH), das Heinz-Piast-Institut für Handwerkstechnik (HPI), der Zentralverband Deutsches Baugewerbe (ZDB), der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) sowie die die Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) gemeinsam an der Umsetzung von Maßnahmen des Nationalen Qualifizierungsfahrplans für Deutschland.



Co-funded by the Intelligent Energy Europe
Programme of the European Union

Köln, 2016

Veröffentlichung des Forschungsinstituts für Berufsbildung im Handwerk an der
Universität zu Köln (FBH)

(Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut e.V.)

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



DHKT
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die
Wirtschafts-
ministerien der
Bundesländer

Liebe Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber,

wir haben diesen Leitfaden entwickelt, um Ihnen dabei zu helfen, Mitarbeiter zu gewinnen und lange in Ihrem Betrieb zu halten. Darauf haben Sie als Chef einen direkten Einfluss – nutzen Sie daher die Möglichkeiten, die Ihnen zur Verfügung stehen.

Der folgende Leitfaden gibt Ihnen zahlreiche Hinweise und Anregungen für Ihre tägliche Praxis. Er informiert Sie auch über besonders kritische Punkte. Bitte sehen Sie die Hinweise nicht als abschließende, verpflichtende Regeln, sondern als Anregungen.

Der Leitfaden ist in folgende zwei Ziele untergliedert:

1. Mitarbeiter finden (Teil 1)
2. Mitarbeiter an den Betrieb binden (Teil 2)

Für jedes Ziel finden Sie Beispiel-Maßnahmen (mit Kleinbuchstaben bezeichnet), die Ihnen als Anregung dienen sollen. Am Rand sind die wichtigsten Aspekte kurz und prägnant zusammengefasst. Auch die Ansprechpartner, die Ihnen bei der Umsetzung helfen können, sind vermerkt.

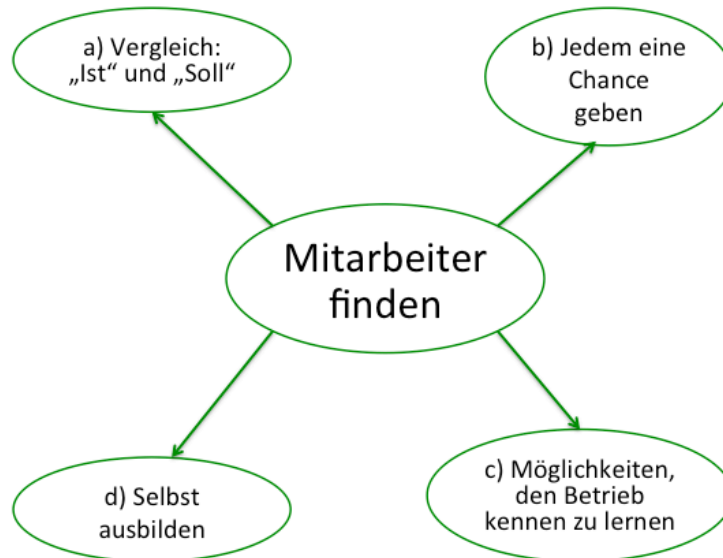
Die beiden Ziele „Mitarbeiter finden“ und „Mitarbeiter binden“ haben miteinander zu tun – überlegen Sie bereits während des Findens, also der Suche nach Fachkräften, wie Sie diese künftig an den Betrieb binden möchten. Damit können Sie Ihren Betrieb als attraktiven Arbeitgeber präsentieren, für den man gerne tätig ist.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre des Leitfadens und stehen Ihnen bei Rückfragen gern zur Verfügung.

Aline Goldberg

Rolf R. Reibold

Teil 1: Mitarbeiter finden



Aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland sinkt die Zahl der Schulabgänger seit vielen Jahren. Gleichzeitig wird etwa ein Viertel der Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst und bereits fertig ausgebildete Beschäftigte wandern aus dem Handwerk ab.

Sicherlich haben Sie von dem daraus resultierenden Mangel an passend qualifizierten Fachkräften gehört oder bemerken ihn in Ihrem Betrieb. Diesem Mangel können Sie begegnen, indem Sie überlegen, wie Sie aktuell neue Mitarbeiter auswählen und eventuell Ihre Strategie anpassen. Dies gilt sowohl für die Wahl von Auszubildenden als auch für alle anderen Personen, die an einer Tätigkeit in Ihrem Betrieb interessiert sind.

a) Vergleich von „Ist“ und „Soll“

Jeder Betrieb braucht eine Zielsetzung, um langfristig erfolgreich zu sein.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wo steht mein Betrieb aktuell?
- Was macht meinen Betrieb attraktiv?
- Wo soll mein Betrieb in 5-10 Jahren stehen?
- Welche betrieblichen Veränderungen plane ich für die nächste Zeit?
- Was bedeutet das für meine Mitarbeiter? Wie viel Personal benötige ich? Wie sollen die Mitarbeiter qualifiziert sein? Sollen sich einzelne Mitarbeiter auf bestimmte Bereiche spezialisieren? Wann gehen Mitarbeiter voraussichtlich in Ruhestand und wie sollen sie ersetzt werden?

Denken Sie an die Zukunft Ihres Betriebes und entwickeln Sie Ihre Strategie

Bei der Abschätzung Ihres zukünftigen Bedarfs hilft Ihnen die Betriebsberatung Ihrer Handwerkskammer, Ihrer Innung oder Ihres Verbandes sicherlich gern weiter.

Tipp: Nehmen Sie Beratung in Anspruch

b) Jedem eine Chance geben

Möglicherweise haben Sie bisher bei der Auswahl von Personal Personen bestimmter Gruppen nicht berücksichtigt, wie zum Beispiel Ältere, Menschen ohne Schulabschluss, mit Migrationshintergrund oder mit körperlichen Einschränkungen sowie Flüchtlinge. Auch Frauen sind in vielen Handwerksberufen noch in der Unterzahl, auch wenn sie ebenso wie Männer qualitativ hochwertige Arbeit verrichten können.

Überlegen Sie, welche Stärken diese Personen haben könnten, die bei einer Tätigkeit in Ihrem Betrieb sinnvoll sein können.

Berücksichtigen Sie neue Zielgruppen: Ältere, Frauen, Personen ohne Schulabschluss, mit Migrationshintergrund oder Behinderungen

*Nehmen Sie
Unterstützungs-
angebote wahr*

- Ältere Menschen verfügen über Lebenserfahrung und können auch schwierige Situationen oft routiniert bestehen.
- Menschen ohne Schulabschluss haben möglicherweise handwerkliches Geschick, welches sie in Ihrem Betrieb gewinnbringend einsetzen und weiterentwickeln können. Zudem lassen sich fehlende Schulabschlüsse auf dem zweiten Bildungsweg nachholen – bei konkreten Fragen hierzu ist die örtliche Arbeitsagentur Ihr Ansprechpartner.

*Der
Ausbildungsberater
Ihrer Kammer ist
Ansprechpartner für
Ihre Fragen rund um
die Ausbildung*

- Auch leistungsschwächere Kandidaten können ihre Ausbildung erfolgreich absolvieren. Um einem Abbruch der Ausbildung vorzubeugen, sollten Sie Kontakt mit der Berufsschule halten und dem Auszubildenden, sofern Ihnen möglich, Unterstützung anbieten. Informieren Sie sich bei Ihrer Handwerkskammer über mögliche Unterstützungen: z.B. ausbildungsbegleitende Hilfen, die assistierte Ausbildung oder individuelle Fördermöglichkeiten.
- Ebenso können Menschen mit Migrationshintergrund, neben ihren oft erweiterten Sprachkenntnissen, zusätzliche Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbringen, die sich als gewinnbringend für Ihren Betrieb erweisen.

- Auch Menschen mit körperlichen Einschränkungen können in Handwerksbetrieben beschäftigt werden: der individuellen Einschränkung angepasste Tätigkeiten oder administrative Tätigkeiten stellen mögliche Einsatzbereiche dar. Sollten dafür in Ihrem Betrieb Neu- oder Umbaumaßnahmen nötig werden, so stehen Ihnen umfangreiche finanzielle Fördermittel zu. Antworten auf Ihre Fragen erhalten Sie bspw. bei der Deutschen Rentenversicherung, der Arbeitsagentur, der zuständigen Berufsgenossenschaft, beim Bundeskompetenzzentrum Barrierefreiheit (www.barrierefreiheit.de) oder im Rahmen der Inklusionsberatung von Handwerkskammern, Verbänden oder Innungen.
- Anerkannte Flüchtlinge dürfen jede Ausbildung oder Beschäftigung aufnehmen. Ihre Arbeitsberechtigung in Deutschland gilt ohne Einschränkungen. Weitere Informationen zur Beschäftigung anerkannter Flüchtlinge erteilen Ihnen die Handwerkskammern, die Arbeitnehmervertretungen und die Arbeitsagentur.

Zur Beschäftigung von Personen mit körperlicher Einschränkung beraten Sie Ihre Arbeitsagentur und HWK

Indem Sie die Gruppe potenzieller Mitarbeiter für Ihren Betrieb um Personen mit den oben beschriebenen Eigenschaften erweitern, geben Sie jedem eine Chance, sich zu beweisen und weiter zu entwickeln. Ihr Betrieb kann davon beachtlich profitieren.

c) Bieten Sie Möglichkeiten, Ihren Betrieb kennen zu lernen

- *Praktikum anbieten*

Zum gegenseitigen Kennenlernen ist ein Praktikum nützlich

Bevor Sie neue Mitarbeiter einstellen, möchten Sie einerseits prüfen, ob diese in Ihren Betrieb passen und für die vorgesehene Tätigkeit geeignet sind. Zugleich möchten auch Bewerber feststellen, ob sie sich in Ihrem Betrieb wohlfühlen. Daher bietet sich bei allen Bewerbern ein Praktikum vor Unterzeichnung des Arbeitsvertrages an. Eine Dauer von 2-3 Wochen pro Praktikum ist angemessen. Der Praktikant oder die Praktikantin erbringt in dieser Zeit für Ihren Betrieb eine Arbeitsleistung, weshalb Sie das Praktikum selbstverständlich vergüten sollten. Gegen Ende des Praktikums können Sie im gemeinsamen Gespräch entscheiden, ob eine weitere Beschäftigung erfolgen soll.

*Ein Tischlerbetrieb beschreibt die Vorteile eines Praktikums so:
„Alle machen vor dem Beginn ihrer Arbeit ein Praktikum bei uns.
Denn sie sollen natürlich sehen: Gefällt es ihnen überhaupt hier?
Und wir wollen ja wissen: Was können die Leute überhaupt?“*

- *Tag der Offenen Tür*

Auch ein Tag der Offenen Tür bietet Möglichkeiten zum ungezwungenen Kennenlernen

Zeigen Sie an einem Tag der Offenen Tür, was Ihren Betrieb alles ausmacht: So können Sie die Beziehungen zu bestehenden Kunden und Lieferanten stärken und gleichzeitig auch neue Kontakte aufbauen. Wer weiß – vielleicht ist der Sohn Ihrer Nachbarin an einer handwerklichen Ausbildung interessiert und freut sich nun, bei Ihnen einmal „hinter die Kulissen“ schauen zu können?

- *Kontakte zu Schulen nutzen*

Bauen Sie Kontakte mit Schulen in Ihrer Umgebung auf. Erkundigen Sie sich, ob und wann die Schülerinnen und Schüler Praktika absolvieren, und informieren Sie die Schulen, welche Interessen Ihre Praktikanten mitbringen sollten. Solche Kooperationen hängen oft von Einzelpersonen ab – suchen Sie daher möglichst auch persönliche Kontakte zu Lehrern. Sie können für diese Schulkontakte auch Ihre Azubis einsetzen, denn diese sind eher mit den Schülern auf Augenhöhe als die „alten Hasen“. Dies gilt ebenso für den Tag der Offenen Tür.

Knüpfen Sie Kontakte zu Schulen und bieten Sie Schülern Praktika an

- *Ferienjobs anbieten*

Ferienjobs sind für Schüler eine gute Möglichkeit, sich etwas dazu zu verdienen und zugleich in den handwerklichen Alltag hinein zu schnuppern. Beachten Sie, dass hier rechtliche Begrenzungen (Alter des Schülers, Sicherheit, ...) bestehen. Die Handwerkskammern beraten Sie für Ihren individuellen Fall. Vielleicht ergibt sich aus einem solchen Ferienjob ja auch im Anschluss eine Ausbildung.

Zu den Bedingungen von Ferienjobs berät Sie Ihre HWK

- *Mitarbeiter und Azubis als Botschafter nutzen*

Wenn Sie neues Personal suchen, ermuntern Sie Ihre bestehenden Mitarbeiter und Auszubildenden zu Empfehlungen.

Eventuell können Sie auch eine Prämie ausstellen, wenn daraufhin ein neuer Arbeitsvertrag zustande kommt. Dies bietet Ihnen zwei Vorteile: Erstens wird Ihr Mitarbeiter nur Personen empfehlen, die für die Tätigkeit geeignet sind. Zweitens wird der Mitarbeiter sich auch für den „Neuen“ mitverantwortlich fühlen und die Einarbeitung im Betrieb unterstützen.

Nutzen Sie Empfehlungen Ihrer Mitarbeiter

Voraussetzung dafür ist natürlich Ihr Status als „guter Betrieb“, für den man gern arbeiten möchte. Dies wird sich dann auch im Umfeld Ihres Betriebes herumsprechen.

d) Selbst ausbilden

Ausbildung kann helfen, Ihren Fachkräftebedarf zu decken

Durch eine eigene Ausbildung von Nachwuchskräften werden Sie unabhängiger vom Fachkräfteangebot des Arbeitsmarktes und können Ihren Bedarf selbst decken. Eine Voraussetzung ist dafür natürlich, dass Ihre Azubis nach Abschluss ihrer Ausbildung auch im Betrieb bleiben wollen und können. Damit Auszubildende bleiben wollen, sollten Sie Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung (siehe Teil 2 dieses Leitfadens) durchführen. Damit Ihre Auszubildenden bleiben und eingesetzt werden können, muss die Ausbildung fachgerecht sein.

Eine eigene Ausbildungstätigkeit bietet Ihnen viele Vorteile:

Durch eigene Ausbildung können Sie Fehlbesetzungen vermeiden

- Ihre Azubis sind von Anfang an mit den Strukturen Ihres Betriebes vertraut, sodass Sie Fehlbesetzungen durch externe Bewerber, die nicht zu Ihnen passen, vermeiden können.

Beispiel:

Ein Baubetrieb hat eine Ausbildungsquote von 20%. Damit kann er nach einigen Jahren den Großteil seiner Führungspositionen durch selbst ausgebildete Mitarbeiter abdecken.

- Azubis können sich bereits während der Ausbildung am Wertschöpfungsprozess Ihres Betriebes beteiligen und werden mit zunehmender Dauer immer produktiver.

- Die Ausbildung ist für Azubis die Chance, professionell einen Beruf zu erlernen. Wenn Sie die Ausbildung gut gestalten, kommt dies auf lange Sicht Ihrer ganzen Branche zugute.
- Sie können die Außenwahrnehmung Ihres Betriebes damit positiv beeinflussen und sich als Betrieb präsentieren, der schon heute für morgen vorsorgt. Unterstützen Sie Ihr Marketing in eigener Sache z.B. durch einen großen Aufkleber mit der Aufschrift „Wir suchen Azubis!“ und Ihrer Telefonnummer auf allen Betriebsfahrzeugen. Ihre Handwerkskammer oder Innung hält sicherlich passende Materialien für Sie bereit. Ebenso können Sie Anzeigen in den regionalen Zeitungen schalten.
- Auch Auszeichnungen wie „Ausbildungsbetrieb des Jahres“, Preise aus Leistungswettbewerben o.ä. sollten Sie sichtbar präsentieren – sie sind gut für Ihr Image und für Ihre Bekanntheit.
- Durch gute Ausbildung können Sie spezielles Wissen im Betrieb halten und dieses ausbauen. Damit können Sie auch neue Kundengruppen mit speziellen Bedürfnissen für sich gewinnen. Außerdem werden diejenigen Mitarbeiter entlastet, die bisher allein für diese Spezialtätigkeiten verantwortlich waren.

Machen Sie von sich reden – und von Ihrer Ausbildung

Ausbildung kann Spezialwissen im Betrieb bewahren

*Durch gute
Ausbildung
können Sie
Nachfolge
frühzeitig regeln*

- Betriebsinterne Nachfolge – für Führungs- oder andere Schlüsselpositionen – kann durch eigene Ausbildung frühzeitig angegangen werden. Jüngere Mitarbeiter werden rechtzeitig an ihre neuen Aufgaben herangeführt und identifizieren sich mit ihnen, sodass sie optimal auf die Übernahme von Verantwortung vorbereitet sind.

Beispiel:

Ein Beschäftigter einer Glaserei geht bald in Ruhestand. Zwei jüngere Mitarbeiter werden sich dann seine Position teilen. Sie wurden frühzeitig von ihrem „Vorgänger“ darauf vorbereitet.

- Auch für Ihre Mitarbeiter hat die Anleitung von Azubis Vorteile: sie können dadurch ihr Wissen und ihre Erfahrung weitergeben. Bisher angewandte Praktiken werden so stärker hinterfragt und müssen auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Passende Schulungen zur Vorbereitung darauf bieten bspw. die Handwerkskammern und Innungen an.
- Einige Handwerkskammern bieten in der Bewerbungszeit besondere Aktionen wie „Azubi-Speed-Dating“ o.ä. an. Auch auf diese Art können Sie Auszubildende finden.

Teil 2: Mitarbeiter binden



Nachdem Sie geeignete Mitarbeiter für Ihren Betrieb gefunden haben, möchten Sie, dass diese Ihnen auch lange erhalten bleiben. Es liegt auch in Ihrer Hand, ob sich Ihre Mitarbeiter im Betrieb wohlfühlen und gern und motiviert ihrer Arbeit nachgehen. Durch eine gute Bindung zu Ihren Mitarbeitern bauen Sie eine stabile Beziehung auf, die auch in schwierigen Zeiten beiden Seiten Rückhalt bieten kann. Auf dieser Basis haben Sie die Chance, erfolgreich und lange zusammen zu arbeiten.

a) Ein gutes Betriebsklima schaffen

Ein „gutes Betriebsklima“ bewirkt, dass sich Mitarbeiter in Ihrem Betrieb wohl fühlen und gern zur Arbeit kommen. Die folgenden Punkte sind dabei besonders wichtig:

- *Freundlicher Umgangston*

*Achten Sie auf
einen respektvollen
Umgang*

Manchmal sind es auch die kleinen Dinge, die eine große Wirkung erzielen. Achten Sie darauf, dass in Ihrem Betrieb ein netter Ton herrscht und leben Sie diesen auch vor. Das fördert ein vernünftiges Verhältnis untereinander.

- *Teamspieler*

*Mitglieder des
Betriebs sind
Teamspieler
statt
Einzelkämpfer*

Ihr Betrieb ist auf die Mitarbeit jedes Einzelnen angewiesen. Sehen Sie sich selbst daher als Teil eines Teams, was nur gemeinsam vorwärts kommt. Fragen Sie Mitarbeiter z.B. nach ihrer Meinung, falls eine Entscheidung ansteht. Am Ende treffen zwar Sie die Entscheidung, aber Sie haben nicht über die Köpfe Ihrer Mitarbeiter hinweg entschieden, sondern sie in den Prozess einbezogen. Halten Sie auch Ihre Mitarbeiter dazu an, teamorientiert zu arbeiten und z.B. einander bei schwierigen Aufgaben zu helfen. Ihr Betriebsklima wird davon profitieren.

Ein Inhaber eines Metallbau-Betriebs beschreibt seinen Führungsstil:

„Wir arbeiten hier nicht altmodisch diktatorisch, sondern auch sehr teamorientiert. Das ist einer der Gründe, warum sich die Mitarbeiter doch ganz wohl bei uns fühlen.“

- *Ehrlichkeit bei Lob und Kritik*

Gehen Sie ehrlich und fair mit Ihren Mitarbeitern um und bevorzugen oder benachteiligen Sie niemanden. Wenn Sie zufrieden sind, sollten Sie Ihre Mitarbeiter auch öffentlich loben.

Zu einem ehrlichen Umgang gehört es aber auch, offen und konstruktiv Kritik zu üben und einander zuzuhören: Wenn Sie unzufrieden mit der Leistung eines Mitarbeiters sind, sprechen Sie ihn darauf an und geben Sie ihm die Möglichkeit, sich zu verbessern.

Ehrlichkeit bedeutet auch, einem anderen respektvoll die Meinung zu sagen

- *Mitarbeiter ernst nehmen*

Wenn Ihre Mitarbeiter Ihnen Sorgen anvertrauen, sollten Sie diese ernst nehmen und konstruktiv Lösungen anstreben. Haben Sie ein offenes Ohr für Ihre Mitarbeiter: viele Probleme und Unstimmigkeiten lassen sich gemeinsam lösen, bevor sie zu einer „Katastrophe“ heranwachsen.

Der Inhaber eines Holzbau-Betriebs erzählt:

„Bei uns muss man nicht zum Werksarzt oder zum Psychiater gehen, wenn es einem mal nicht gut geht. Das kann man dann auch sagen.“

- *Mitarbeitergespräche führen*

Mithilfe von regelmäßigen Gesprächen können Sie die bisherige und vorgesehene Entwicklung jedes Mitarbeiters beurteilen. Außerdem zeigen Sie auf diese Weise Ihre Wertschätzung. Diese Gespräche müssen nicht formell sein – sie können z.B. auch bei einem gemeinsamen Kaffee stattfinden. Sie sollten sich jedoch genügend Zeit dafür nehmen und inhaltliche Absprachen notieren. So können Sie systematisch vorgehen und sehen die Entwicklung Ihrer Beschäftigten.

Sprechen Sie mit Mitarbeitern über ihre Entwicklung

b) Verantwortung übernehmen lassen

*Geben Sie
Mitarbeitern die
Möglichkeit, sich
auszuprobieren.*

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter auch einmal selbst entscheiden, wie sie ihre Arbeit erledigen. So können sie selbst kreative Lösungen finden und sich verbessern. Gerade unerfahrene und jüngere Mitarbeiter haben dadurch die Möglichkeit, sich auszuprobieren. Wenn Sie nicht jeden Schritt anleiten, sparen Sie Zeit für anderes und zeigen Ihren Mitarbeitern, dass Sie ihnen vertrauen.

Ein Holzbaubetrieb beschreibt:

„Wir lassen die Mitarbeiter auch mal so arbeiten, wie sie meinen. Und das kommt dann auch von ihnen zurück.“

*Lassen Sie Ihre
Mitarbeiter aus
Fehlern lernen*

Niemand ist perfekt – Sie nicht und Ihre Mitarbeiter auch nicht. Lassen Sie daher auch zu, dass Ihre Mitarbeiter mal Fehler machen. Denn aus diesen Fehlern können sie lernen und machen es beim nächsten Versuch bestimmt besser. Versuchen Sie, Ihre Mitarbeiter trotzdem nicht im Regen stehen zu lassen – wenn sie Ihre Hilfe brauchen, sollten Sie für sie da sein.

Das erfordert ein gutes menschliches Gespür, ein wenig Übung und vor allem eine regelmäßige Verständigung miteinander.

*Geben Sie Ihren
Mitarbeitern
Verantwortung in
verschiedenen
Bereichen*

Verantwortung können Ihre Mitarbeiter auch für die eigene Weiterbildung übernehmen: Sie sind jeden Tag im Kontakt mit Kunden und mit den technischen Neuerungen und können daher auch eigene Defizite aufdecken. Halten Sie Ihre Mitarbeiter dazu an, Weiterbildungsbedarfe selbstständig einzuschätzen und ermöglichen Sie ihnen die Teilnahme an Weiterbildung.

Ein Inhaber beschreibt:

„Ich setze auf die Eigenverantwortung meiner Mitarbeiter. Ich schlage keine Weiterbildungen vor. Die Mitarbeiter sind selbst jeden Tag beim Kunden und an den technischen Neuerungen dran. Die kommen also zu mir und sagen, wo sie selbst Schulungsbedarf sehen.“

c) Gesundheit erhalten

- *Ergonomie und Prävention von Unfällen*

Tätigkeiten in Handwerksbetrieben sind körperlich anspruchsvoll und mitunter sogar langfristig schädigend. Ihre Aufgabe als Vorgesetzter ist es, Ihre Mitarbeiter bei einer Arbeitsweise zu unterstützen, bei der sie ihre Gesundheit im Blick behalten. Gehen Sie selbst mit gutem Beispiel voran und machen Sie im Arbeitsalltag deutlich, wie viel Wert Sie bspw. auf die korrekte Anwendung von Hilfsmitteln legen. Sie können auch erfahrene Mitarbeiter einsetzen, die Sie dabei unterstützen – schließlich können Sie als Chef nicht überall gleichzeitig sein. Die Zeit, die Sie dafür „opfern“, wird ausgeglichen durch eine verringerte Zahl an Unfällen und gesundheitlich bedingten Ausfällen Ihrer Mitarbeiter. Zugleich zeigt es Ihren Mitarbeitern, dass Sie sie wertschätzen – das kann sie zusätzlich motivieren.

*Achten Sie auf
Ergonomie am
Arbeitsplatz*

- *Körperliche Fitness*

Halten Sie Ihre Mitarbeiter dazu an, auf ihre allgemeine körperliche Fitness zu achten. Erkundigen Sie sich, ob Fitness-Studios in Ihrer Nähe passende Angebote wie gezielten Muskelaufbau oder eine Rückenschule im Programm haben – vielleicht sind hier geeignete Kurse für Ihre Mitarbeiter dabei? Alternativ können Sie auch zusammen

„Betriebssport“ treiben, z.B. mit Dehnübungen nach dem Mittagessen, einer gemeinsamen Radtour, einem Wandertag oder einem Fußballturnier mit anderen Betrieben. Damit wird Sport noch besser von Ihren Mitarbeitern wahrgenommen und bekommt zugleich eine positive Bedeutung für sie.

*Fördern Sie
einen gesunden
Lebensstil – z.B.
durch Sport und
gesunde
Ernährung*

Sportübungen sind nicht die einzige Art, gesund zu bleiben. Auch ein gesunder Lebensstil trägt maßgeblich dazu bei: Sie können Mitarbeiter, die sich das Rauchen abgewöhnen wollen, zum Durchhalten motivieren. Auch ein gesundes Frühstück oder Mittagessen einmal pro Woche ist ein schöner Anlass, gemeinsam etwas für die Gesundheit zu tun. Sprechen Sie hierzu auch Ihre Krankenkasse an – sie wird Ihnen noch weitere Anregungen geben können, wie Sie und Ihre Mitarbeiter trotz der täglichen körperlichen Beanspruchung lange gesund arbeiten können.

Ein Malerbetrieb hat einen Vertrag mit einem Fitness-Studio abgeschlossen. Mitarbeiter können vergünstigt an Kursen teilnehmen. Die Teilnahme ist freiwillig und oft braucht es nur ein paar Motivierte, die auch ihre Kollegen davon überzeugen.

- *Akute Erkrankungen*

Zeigen Sie, dass Sie sich um Ihre Mitarbeiter sorgen: Erkundigen Sie sich regelmäßig nach dem Befinden des erkrankten Mitarbeiters. So bleiben Sie miteinander in Kontakt und vermitteln ihm Wertschätzung, auch wenn er gerade nicht für Ihren Betrieb zur Verfügung steht.

Akut erkrankten Mitarbeitern können Sie auch Unterstützung anbieten, indem Sie – sofern bekannt – Fachärzte empfehlen oder Termine bei Spezialisten besorgen. Mit solch einer organisatorischen Unterstützung entlasten Sie sie bereits ein wenig, sodass sie sich auf ihre Genesung konzentrieren können.

Nach der Genesung sind nicht alle Mitarbeiter sofort wieder zu 100 Prozent einsatzfähig. Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern daher eine flexible Zeiteinteilung, sofern der Betriebsablauf dies zulässt – z.B. durch Teilzeit oder Telearbeit. So können sie sich allmählich wieder an die Arbeit gewöhnen.

Halten Sie Kontakt zu erkrankten Mitarbeitern und bieten Sie Unterstützung an

d) Private Lebensumstände berücksichtigen

Sicher haben viele Ihrer Mitarbeiter neben ihrer dienstlichen auch private Verpflichtungen – wie Kinder, Hobbies, ein Ehrenamt oder pflegebedürftige Angehörige. Wenn Mitarbeiter auch in diesen privaten Bereichen Unterstützung von Ihnen erfahren, wird sich das positiv auf ihre Motivation und auf die Bindung an Ihren Betrieb auswirken.

Sie können die Mitarbeiter, die Kinder haben, auf der Suche nach KiTa-Plätzen unterstützen oder auch nur Augen und Ohren offen halten und entsprechende Informationen weiter geben.

Helpen Sie bei der Suche nach Kinderbetreuung

*Ermöglichen Sie
eine flexible
Zeiteinteilung, z.B.
für kaufmännische
Angestellte*

Berücksichtigen Sie bei der Organisation von Weiterbildungsseminaren die Wünsche Ihrer Mitarbeiter – sprechen Sie über Zeit, Ort und Dauer, bevor Sie die Mitarbeiter zur Teilnahme verpflichten.

Sofern möglich, räumen Sie Ihren Mitarbeitern eine flexible Zeiteinteilung ein: So können z.B. Überstunden mithilfe eines Jahreszeitkontos erfasst und bei Bedarf ausgeglichen werden. Verwaltungstätigkeiten können unter Umständen auch per Telearbeit von zu Hause aus erledigt werden – beratschlagen Sie, ob dies für bestimmte Mitarbeiter an einigen Tagen pro Woche interessant wäre.

Auch auf finanzielle Fragen können Sie im gemeinsamen Gespräch eine Antwort finden: Eine Weiterbildung können Sie z.B. teilfinanzieren oder Sie gewähren Ihrem Mitarbeiter einen Kredit, den er in einem vorab vereinbarten Zeitraum an Sie zurückzahlt.

e) Materielle Leistungen bieten

Auch wenn Sie als kleiner Betrieb über begrenzte Mittel verfügen, können Sie Ihren Mitarbeitern materielle Leistungen als Mehrwert bieten. Sie müssen keine Sorge haben, nicht mit großen Industriebetrieben mithalten zu können: oftmals zählt bereits die Tatsache, dass Sie sich bemühen. Ihre Mitarbeiter werden auch „kleinere“ Leistungen wie die hier beschriebenen honorieren.

- *Arbeitskleidung*

Sie sind u.U. gesetzlich verpflichtet, Arbeitskleidung bereitzustellen. Handeln Sie mit den Anbietern einen Preis aus; dies lohnt sich vor allem in Berufen mit hohem Verschleiß.

- *Dienstfahrzeug*

Mitarbeitern, die weiter entfernt vom Arbeitsplatz wohnen, können Sie ein Fahrzeug zur Verfügung stellen, auf dem das Betriebs-Logo angebracht ist. Damit machen Sie auch gleichzeitig Werbung für Ihren Betrieb. Sicher freuen sich Mitarbeiter auch, wenn sie sich für einen Umzug einen Transporter oder Lkw bei Ihnen ausleihen können.

Ein Firmenfahrzeug ist Dienstwagen und gleichzeitig auch Werbeträger für Ihren Betrieb

- *Betriebliche Zusatzleistungen*

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über betriebliche Zusatzleistungen wie z.B. Beiträge zur Riester-Rente. Sie können dazu Broschüren bei der Deutschen Rentenversicherung bestellen und im Betrieb auslegen. Ebenso können Sie Ihren zuständigen Versicherungsberater bitten, Fragen Ihrer Mitarbeiter zu verschiedenen Leistungen zu beantworten.

Betriebliche Zusatzleistungen sind für viele Mitarbeiter attraktiv: informieren Sie sich über Ihre Möglichkeiten

- *Gehalt*

Über die aktuellen Stundensätze informiert Sie Ihre Handwerkskammer oder Innung. Erwägen Sie, ob Sie wirklich gute Mitarbeiter auch über dem tariflich festgelegten Stundensatz entlohnen können. Dies kann die besonders guten Mitarbeiter motivieren und dient gleichzeitig auch als Ansporn für ihre Kollegen.

- *Prämien*

Prämien können Mitarbeiter motivieren und im Betrieb halten. Sie kommen beispielsweise infrage bei besonders guten Leistungen wie

- einer bestimmten Anzahl von erledigten Aufträgen,
- gutem Feedback von Kunden
- oder für den Jahrgangsbesten (oder Zweit-/ Drittbesten) eines Ausbildungsgangs.

Auch die in Teil 1.c) erwähnte Prämie für eine erfolgreiche Empfehlung eines neuen Mitarbeiters oder Auszubildenden kann einen materiellen Anreiz für Ihre Beschäftigten bieten.

Ein SHK-Betrieb lässt sich bei der Suche nach Personal von seinen Mitarbeitern unterstützen: Für eine erfolgreiche Empfehlung zahlt er 500€. Dies hat zwei Vorteile: Mitarbeiter empfehlen nur geeignete Bewerber, auf die sie sich verlassen können. Außerdem helfen sie bei der Einarbeitung, sodass die oder der „Neue“ schnell integriert wird.

f) Weiterbildung unterstützen

Weiterbildung ist unerlässlich für die Weiterentwicklung Ihres Betriebs: Sie ermöglicht es Ihrem Betrieb, auf dem aktuellen Wissensstand zu sein und vielfältige Kundenanforderungen zu erfüllen. Damit können Sie Ihren Betrieb kontinuierlich weiterentwickeln. Zudem können Ihre Mitarbeiter mit der passenden Weiterbildung wichtige Positionen in Ihrem Betrieb einnehmen. Das bietet ihnen Perspektiven und hält sie langfristig motiviert.

Viele Betriebsinhaber fürchten, dass Mitarbeiter nach einer Weiterbildung aus dem Betrieb abwandern. Dieses Risiko können Sie natürlich nie komplett ausschließen. Wenn Sie Ihren Mitarbeiter jedoch nicht unterstützen oder seine Ambitionen bewusst hemmen, wird er ohnehin in absehbarer Zeit abwandern.

Sie haben jedoch die Möglichkeit, den weiterbildungswilligen Mitarbeiter zu unterstützen und gemeinsam mit ihm zu überlegen, welche Aufgaben er nach seiner Weiterbildung übernehmen kann.

Unterstützung der Weiterbildung kann die Bindung des Mitarbeiters stärken

Beispiel:

Ein Elektrobetrieb hat eine Übersicht interner Weiterbildungsmöglichkeiten erstellt. Mit interessierten Mitarbeitern wird gemeinsam überlegt, welche Weiterbildung infrage kommt. Damit gibt es immer Perspektiven, um im Betrieb voran zu kommen.

Damit zeigen Sie ein Bewusstsein für seine Bedürfnisse und können seine neuen Kompetenzen zukünftig in Ihrem Betrieb zu nutzen. Ihre Unterstützung kann seine Bindung an den Betrieb stärken.

Die Initiative zur Weiterbildung kann entweder von Ihnen selbst oder von Ihren Mitarbeitern ausgehen. Schicken Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig zu Herstellerschulungen, damit sie auf dem neuesten Stand der Technik sind. Sie als Chef können gut einschätzen, wo einzelne Mitarbeiter Weiterentwicklungsbedarf haben. Regen Sie daher die Mitarbeiter zur Teilnahme an passenden Weiterbildungen an.

Doch auch Ihre Mitarbeiter sollten Initiative zeigen: Sie sind häufig vor Ort beim Kunden und können so bestens einschätzen, in welchen Bereichen sie Nachholbedarf haben. Verlassen Sie sich auch auf diese selbstständige Einschätzung und ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zur Suche nach relevanten Weiterbildungen.

Jeder Mensch ist anders – vielleicht haben Sie auch Mitarbeiter, die überhaupt kein Interesse an Weiterbildung zeigen. Doch auch diese sollten Sie immer mal wieder auf passende Angebote aufmerksam machen und zur Teilnahme ermutigen.

Die Initiative zur Weiterbildung sollte von beiden Seiten kommen – vom Chef und vom Mitarbeiter

Ermutigen Sie auch weniger interessierte Mitarbeiter hin und wieder zur Teilnahme

Planen Sie die Weiterbildung gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter

Bei zeit- bzw. kostenintensiven Weiterbildungen sollten Sie sich mit ihrem Mitarbeiter zusammensetzen und gemeinsam überlegen, wie die Weiterbildung so organisiert werden kann, dass Sie und Ihr Mitarbeiter zufrieden sind.

Sie könnten Abwesenheit aufgrund der Weiterbildung mithilfe eines Zeitkontos erfassen, damit der Mitarbeiter die entstandenen Fehlzeiten zu einem späteren Zeitpunkt ausgleichen kann. Sie können den Mitarbeiter aber auch für die Dauer der Weiterbildung geringfügig beschäftigen – so können Sie seine Arbeitsleistung weiterhin nutzen und er hat weiterhin einen Verdienst. Außerdem bleiben Sie miteinander in Kontakt und können weitere Beschäftigungsoptionen für die Zeit nach der reduzierten Anwesenheit planen.

Kostenintensive Weiterbildungen können gemeistert werden, indem Sie Ihren Mitarbeitern einen Zuschuss oder auch einen Kredit gewähren.

HWK und Verbände können Ansprechpartner bei Fragen zu Organisation und Finanzierung sein

Bedenken Sie, dass diese Hinweise nicht für alle Situationen und alle Mitarbeiter gleichermaßen passen. Am besten beraten Sie in gemeinsamen Gesprächen, wie Sie vorgehen und welche Variante der Organisation von Weiterbildung für alle Beteiligten passt. Zu passenden Inhalten von Weiterbildungsangeboten und zu Fördermöglichkeiten können Sie auch die Weiterbildungsberatung Ihrer Handwerkskammer oder Ihres Verbandes konsultieren.

g) Perspektiven im Betrieb bieten

Wenn Mitarbeitern Möglichkeiten zum Weiterkommen geboten werden, ist das ein Grund für sie, weiterhin im Betrieb zu bleiben. Überlegen Sie daher, wohin sich Ihre Mitarbeiter entwickeln können.

Nutzen Sie dafür Ihre strategischen Überlegungen wie in Teil 1.a) erwähnt. Vielleicht kommen für einzelne Mitarbeiter Spezialisierungen infrage, die sie besonders interessieren und zu ihnen passen. Möglicherweise geht ein älterer Mitarbeiter in einigen Jahren in Ruhestand – ein jüngerer kann schon heute auf die Nachfolge vorbereitet werden und die nötigen Aufgabenbereiche kennen lernen und selbst ausprobieren. Holen Sie diese Mitarbeiter zum gemeinsamen Gespräch an einen Tisch.

„Perspektiven bieten“ bedeutet aber auch, dass Ihre Mitarbeiter Sicherheit haben: Sie sollten wissen, woran sie bei Ihnen sind. Das Handwerk bietet mit seiner stabilen Auftragslage eine sichere Beschäftigung. Diesen Vorteil können Sie nutzen, um Ihren Mitarbeitern Sicherheit und ein gutes Gefühl zu geben.

Überlegen Sie, welche Einsatzorte es zukünftig gibt und welche Mitarbeiter dazu passen

Sicherheit des Arbeitsplatzes motiviert Mitarbeiter zum Bleiben