

Am Gelde hängt's, zum Gelde drängt's,
oder?

Mitarbeiter erfolgreich binden

Vortrag von Dr. Andreas Feller

Gewerbe-Akademie Freiburg 27.03. 2014

 Sparkasse Freiburg-
Nördlicher Breisgau

LEXWARE

Volksbank
Freiburg eG



Handwerkskammer
Freiburg

Dr. Andreas Feller

- ◆ seit 1998 Personal- Organisationsentwicklung
- ◆ 2002–2007 Wirtschaftsförderungsgesellschaft Landkreis Emmendingen
- ◆ 2007 Bildungsnetzwerk®
Zertifizierung für Förderprogramme OE / PE / Coaching
- ◆ seit 2007 Ausbilder von Beratern, Trainern, Coaches an
Bildungszentren und Hochschulen (Bachelor- u. Masterstudiengänge)

Kunden/Partner (Auszug):



Bedarf / Ausgangslage:

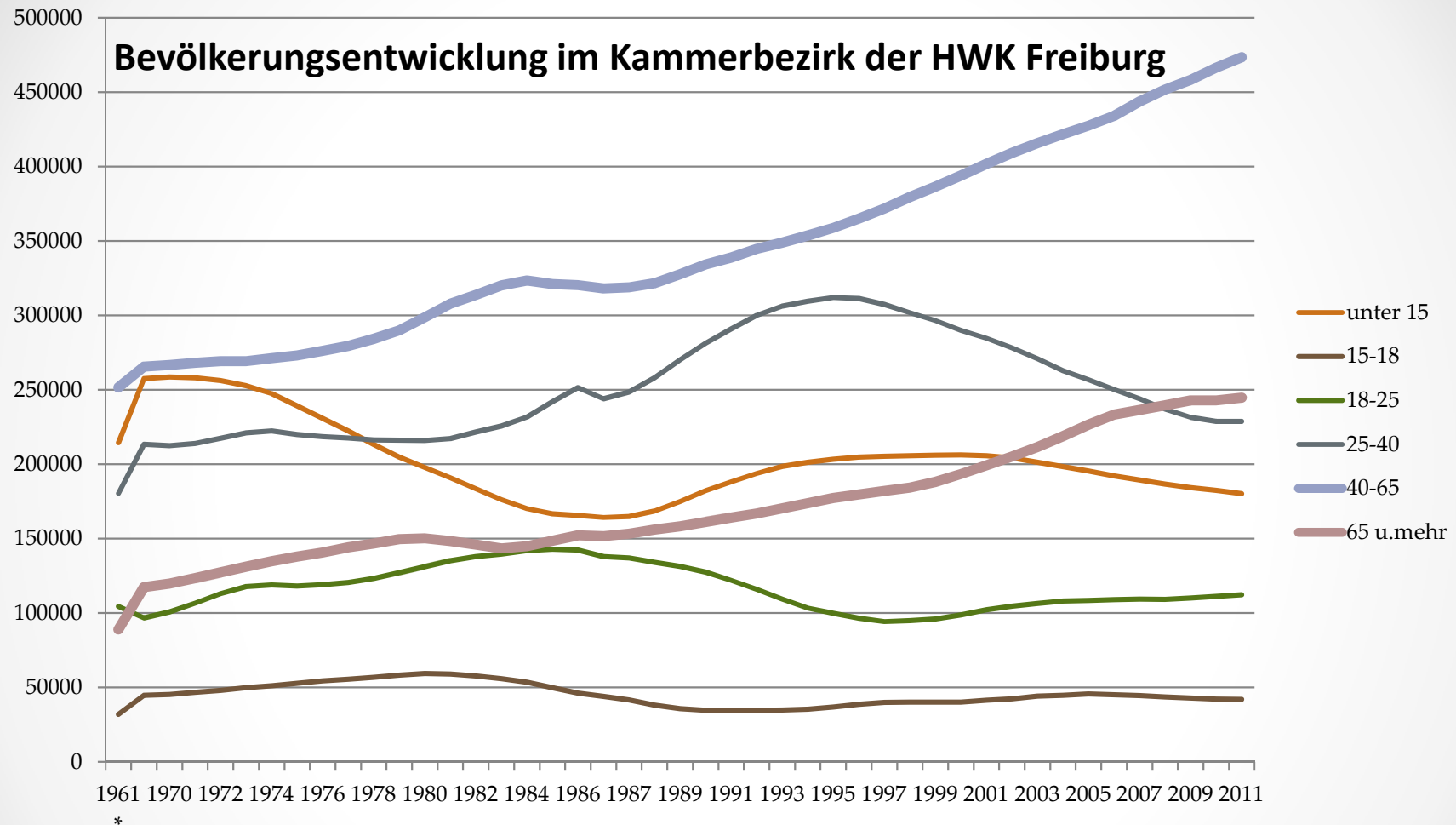
- ◆ Handwerk = „Facharbeiterschmiede“ der Nation, da (früher) über den eigenen Bedarf hinaus ausgebildet wurde
- ◆ Umfrage 2011 Zentralverband dt. Handwerk:
18,8% Unternehmen suchten Meister,
84,6% Lehrlinge

Gründe:

- ◆ 1.) Demographie: Überalterung
- ◆ 2.) Verschärfung durch Abwandern in andere Wirtschaftszweige



Fachkräfteversorgung stark gefährdet!



... und eine Abnahme der Jugendlichen 16 – 19 Jahren um 40% in den nächsten Jahrzehnten

Im Kammerbezirk der HWK

Arbeitslosenquote Feb 2014:	insgesamt	15-20 Jährige
◆ Breisgau Hochschwarzwald	4,1%	0,9%
◆ Freiburg	6,9%	1,7%
◆ Ortenau	4,5%	1,0%
◆ Emmendingen	4,1%	1,0%
◆ Lörrach	4,1%	0,9%

Gemeldete Berufsausbildungsstellen / gem. Bewerber

2012-2013

◆ BHSW	1830	1635
◆ Freiburg	1158	1700
◆ Lörrach	1263	1377
◆ Emmendingen	1115	744

Ausbildungs- und Umschulungsverträge

	Freiburg	Breisgau - Hochschw.	Emmendingen	Ortenau	Lörrach	Gesamt
2006	1023	1416	912	2532	1234	7117
2007	1026	1496	917	2710	1273	7422
2008	1025	1546	912	2741	1252	7476
2009	1012	1455	863	2675	1230	7235
2010	945	1404	860	2574	1153	6936
2011	922	1356	860	2533	1126	6797
2012	870	1338	823	2362	1137	6530

Quelle: Handwerkskammer Freiburg

Und das wird nicht besser werden...

Auf der anderen Seite sehen wir...

- ◆ Volle Auftragsbücher
- ◆ Gute Preise und Gewinne
- ◆ Prosperierender Südlicher Oberrhein
- ◆ ...

In der Folge aber auch...

- ◆ Hohe Anforderungen an den Einzelnen
- ◆ Hohe Arbeitsbelastung
- ◆ Hohe Anzahl an Überstunden
- ◆ ...



Maßnahmen:

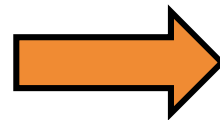
- ❖ Ablehnen von Aufträgen
- ❖ Mobilisierung älteren Personals / altersgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes
- ❖ Ansprechen von ausländischen Jugendlichen / Fachkräften
- ❖ Verstärktes Suchen und Rekrutieren von Auszubildenden und Fachkräften („Employer Branding“)
- ❖ Kannibalisierung auf dem Arbeitsmarkt durch gegenseitiges An- und Abwerben



BINDUNG VON (VORHANDENEM) PERSONAL
Zentrale Lösungsstrategie

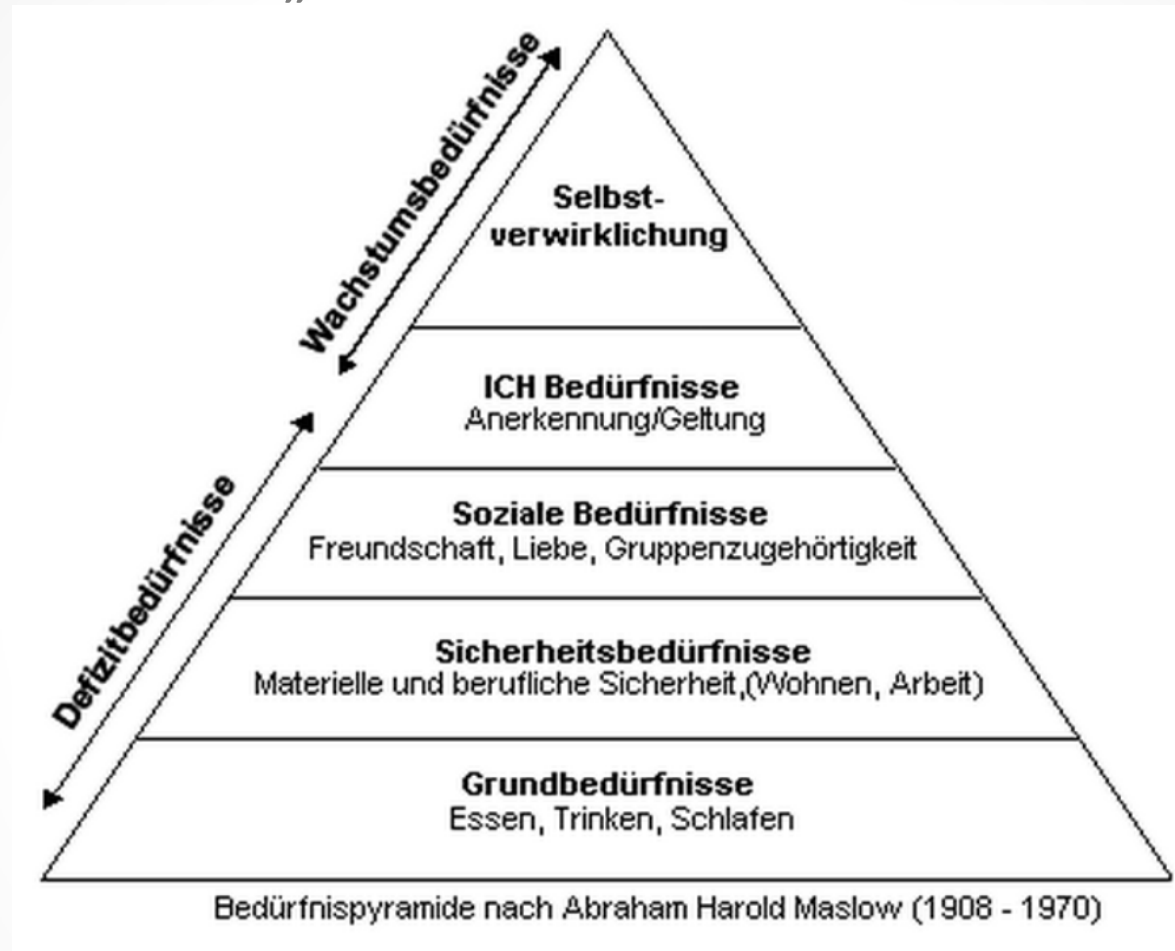
„Mitarbeiterbindung“ ...

- ◆ ... beinhaltet die Maßnahmen eines Unternehmens, seine Mitarbeiter möglichst lange zu halten bzw. an das Unternehmen zu binden.
- ◆ Die systematische Bündelung verschiedener Maßnahmen dazu wird auch als Retention-Programm bezeichnet und umfasst verschiedene positive Anreize, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.



- ◆ Klären von beidseitigen (!) Erwartungen und Bedürfnissen

Der Mitarbeiter das „Unbekannte Wesen“?



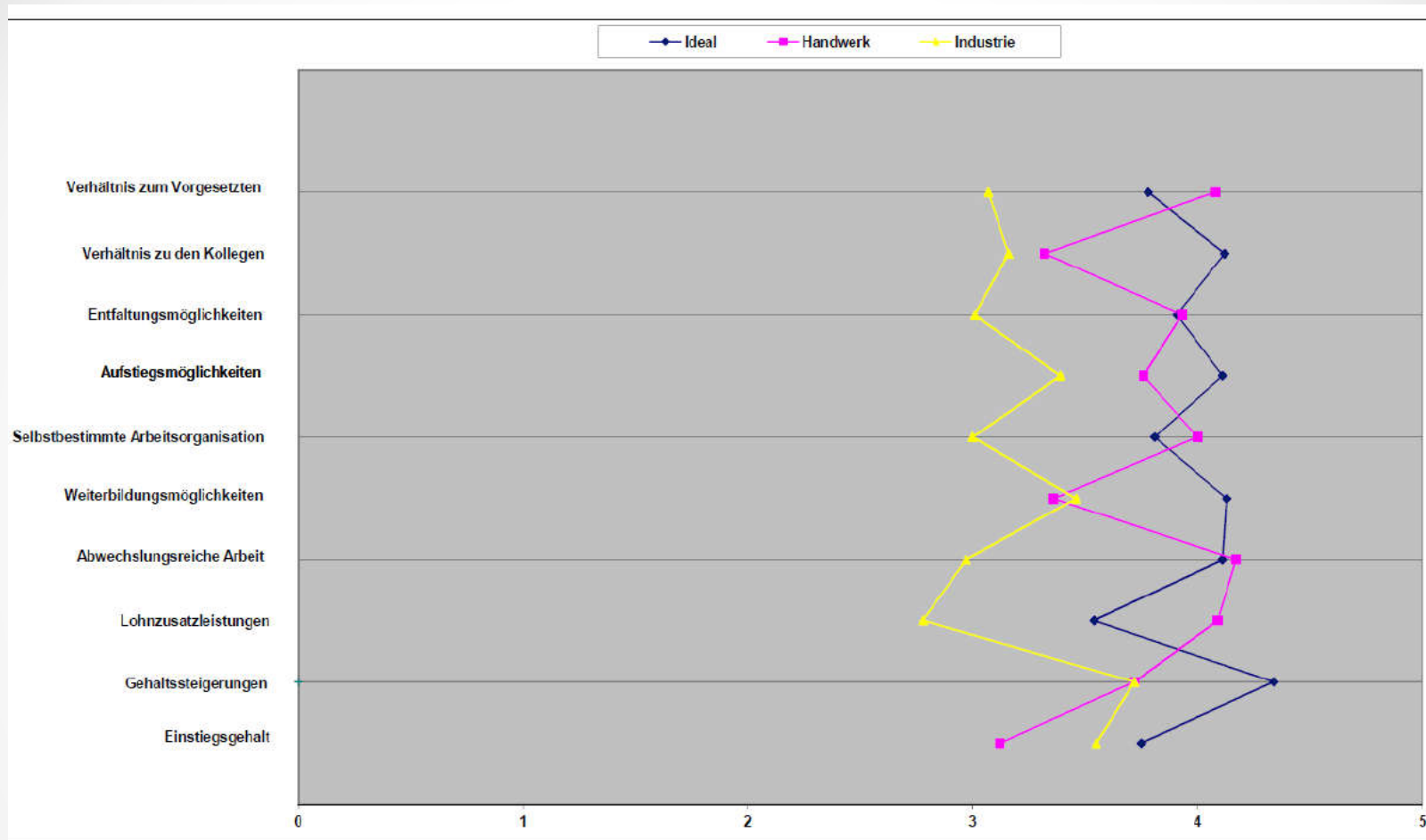
Mitarbeiterbefragungen

- Mitarbeiter erfolgreich binden

10 meistgenannte Gründe, warum Mitarbeiter bleiben

- ◆ Karrieremöglichkeit durch persönliche Entwicklung und Weiterbildung
- ◆ Spannende Aufgaben und Herausforderungen
- ◆ Bedeutsame Arbeit und die Gewissheit, einen echten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können
- ◆ Nette Kolleginnen und Kollegen
- ◆ Mitglied in einem funktionierenden Team zu sein
- ◆ Guter, kompetenter Vorgesetzter
- ◆ Anerkennung für gute Leistungen
- ◆ Unabhängigkeit und Eigenverantwortung
- ◆ Flexible Arbeitszeiten
- ◆ Faire Vergütung und Zulagen

(HWK Münster)



Arbeitszufriedenheit von jungen Fachkräften im Handwerk

(Deutsches Handwerksinstitut 2012: Arbeitszufriedenheit u. Mitarbeiterbindung im Handwerk)

Monetäre Anreize sind nicht ausschlaggebend

Stärker auf persönliche Bindungen und sinnstiftende individuelle Tätigkeiten fokussiert



Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven

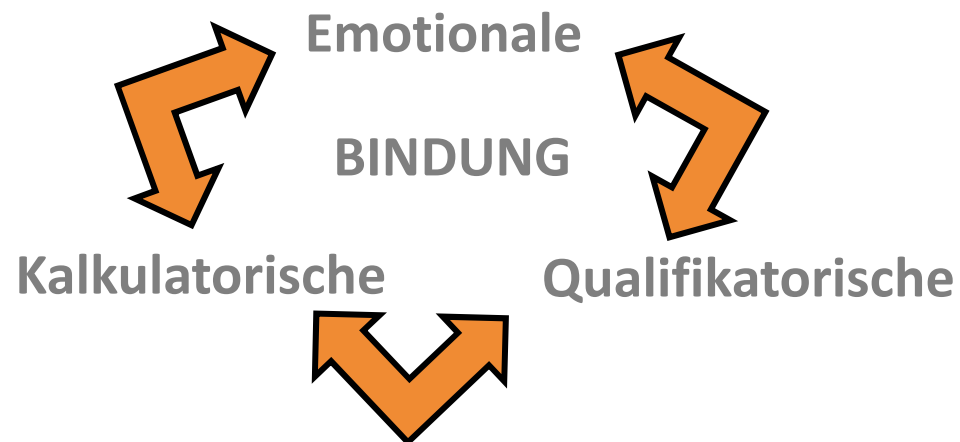
- ◆ Aufstiegsmöglichkeiten
- ◆ Selbstbestimmte Arbeitsorganisation
- ◆ Weiterbildung

sind zentral.

D. h. natürlich nicht, dass auf monetäre Anreize verzichtet werden kann!

Drei „Bindungstypen“

- ◆ Kalkulatorisch: Lohn, Karriereziel
- ◆ Qualifikatorisch: Entwicklung, Arbeitsinhalte, Weiterbildung
- ◆ Emotional: Führung, Team, Kollegen



ZIEL:

Strategische, systematische und transparente Verknüpfung der Bindungstypen, die an den Unternehmenszielen, -strategien und -werten ausgerichtet ist.

Kalkulatorische / Monetäre Bindungsinstrumente: Lohn; Karriereziel

- ◆ (Über-)Tarifliche Bezahlung / faires Einstiegsgehalt
- ◆ Prämien (Treueprämien) / Gratifikationen
- ◆ Vermögenswirksame Leistungen
- ◆ Nachfolge / Unternehmensbeteiligungen (stille)
- ◆ Betriebliche Altersvorsorge
- ◆ Erstattung von Aus- und Weiterbildungskosten
- ◆ Zuschüsse zu Versicherungen
- ◆ Zuschüsse / Zuwendungen (KiTa; Pflege; Fitnessstudio)
- ◆ Beihilfe in Härtefällen (Haushalts-, Familienhilfe, Krankenversorgung)
- ◆ Firmendarlehen
- ◆ Benzin-/ Warengutscheine, Rabatte bei Kunden/Lieferanten
- ◆ Provisionen bei Neukundenakquise
- ◆ Fahrtkostenzuschüsse
- ◆ ...



Emotionale Bindungsinstrumente:

Unternehmensatmosphäre / Arbeitsklima / Arbeitsbedingungen

- ◆ Verhältnis Kollegen untereinander:
Teamentwicklungen, Workshops;
Besprechungswesen, Ausflüge; „Work-Flüge“

- ◆ Verhältnis zu Vorgesetzten:
Schulungen zur Sozial-/Personal- und Führungskompetenz;
Regelmäßige Mitarbeitergespräche; Coachings

- ◆ Verhältnis zum Gesamtunternehmen:
Zur-Verfügung-Stellen von Sozialräumen / Containern,
Kaffeeautomaten, Waschservice
Flexible Arbeitszeiten, Familienfreundlichkeit (auch Pflege),
Arbeitszeitkonto / Vertrauensarbeit / Telearbeitsplatz /
Homeoffice / Sabbatical

Emotionale Bindungsinstrumente:

„Vertraglich-Emotional“

- ◆ Kündigungsausschluss
- ◆ Kündigungsfristen erhöhen
- ◆ Verschwiegenheitspflicht
- ◆ Wettbewerbsverbot (einschl. Selbstständigkeit)
- ◆ Widerrufsklauseln
- ◆ Arbeitgeberdarlehen / Rückzahlungsklauseln

**Wichtig – Nur nach Rücksprache
mit einem Spezialisten für
Arbeitsrecht!!**



Qualifikatorische Bindungsinstrumente

Berufliche Perspektiven, Arbeitsbedingungen und Persönlichkeitsentwicklung

- ◆ Karrieremöglichkeit / Perspektiven aufzeigen
- ◆ Sinnvolle und systematische Personalentwicklung
z.B. mit Qualifizierungsmatrizen

- ◆ Weiterqualifizierungen(ex- /intern, Workshops, Tandems on the job)
 - Fachlich, überfachlich/betriebsbezogen, sozial, persönlich

- ◆ Mitarbeitergespräche
 - Analyse von Qualifikationen, Erstellen von Zielvereinbarungen und Handlungsplänen
 - Individuelle Analyse der persönlichen Fähigkeiten bei neuartigen Problemstellungen

Und das Beste zuletzt:

Förderprogrammen, die für Mitarbeiterbindungsstrategien eingesetzt werden können. Z.B.: Personalentwicklung / Coaching:

15 Tage á 600 Euro / Antragsfrist Ende Juni 2014

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Bildungsnetzwerk®
Dr. Andreas Feller
Komturstr. 30
79106 Freiburg
www.bildungsnetzwerk.de
info@bildungsnetzwerk.de
+ 49 (0) 761 681 96 73