



ZENTRALVERBAND
SANITÄR
HEIZUNG KLIMA



MITARBEITERBINDUNG IM HANDWERK

Dr. Andreas Feller, ZVSHK, Würzburg 16.03.2016

Dr. Andreas Feller: Profil

Organisations- und Personalentwickler (OE / PE)

- Studium: Soziologie, Philosophie, Erwachsenenbildung / Berufliche Fortbildung (Promotion)
 - Studienbegleitende Tätigkeiten: Leiharbeiter, Taxifahrer
- 1997 Gründung NEW-Institut / 2000 Gründung NEW-Factory Team- und Personalentwicklung
- 2002-2007 Wirtschaftsförderungsgesellschaft Landkreis Emmendingen – Arbeit mit ü. 150 KMU und Konzernen
- 2008-heute Bildungsnetzwerk Freiburg KMU aus allen Branchen; Konzerne (Vodafone, VW, Roche, BW-Bank); Öffentlichen Einrichtungen; Non Profit Organisationen
- seit 1997 Dozent / Professor u.a. für Erwachsenenbildung, Coaching und Beratung

Mitarbeiterbindung – Bedarf:

- Handwerk = Facharbeiterschmiede der Nation, da (früher) über den eigenen Bedarf hinaus ausgebildet wurde
- Heute sucht das Handwerk Meister, Fachkräfte, Auszubildende
- Klempner gelten aktuell in Deutschland als **Mangelberuf** für Facharbeiter / Positivliste für ausländische Facharbeiter aus Nicht-EU-Staaten
- Verschärfung der Lage durch
 - Demografie – Überalterung / Fehlender Nachwuchs
 - Abwanderung in andere Wirtschaftszweige (Industrie!)

d.h. Fachkräfteversorgung ist aktuell und künftig

STARK GEFÄHRDET !!

Mitarbeiterbindung – Bedarf:

- Auf der anderen Seite sehen wir...
 - Volle Auftragsbücher
 - Gute Preise und Gewinne
 - Prosperierende Wirtschaft in West- vor allem Süddeutschland

- In der Folge aber auch...
 - Hohe Anforderungen an den Einzelnen
 - Hohe Arbeitsbelastung
 - Hohe Anzahl an Überstunden / Sa- Arbeit...

Mögliche 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...

**UND / ODER
BINDUNG VON VORHANDENEM PERSONAL**

„ZENTRALE UND EINFACHSTE (!!) LÖSUNGSSTRATEGIE“

Mitarbeiterbindung: Begriff / Voraussetzungen

- Mitarbeiterbindung...

...beinhaltet die Maßnahmen eines Unternehmens, seine Mitarbeiter möglichst lange zu halten bzw. an das Unternehmen zu binden.

- ...ein **Programm**, das verschiedene positive Anreize umfasst, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten

d.h. taktische, strategische und ineinandergreifende Maßnahmen, die nachhaltig erfolgreich sind

und klären der **gegenseitigen Erwartungen**

Mitarbeiterbindung: Was sagen die Mitarbeiter?

- 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)

Mitarbeiterbindung: Begriff / Voraussetzungen

- Monetäre Anreize sind nicht ausschlaggebend

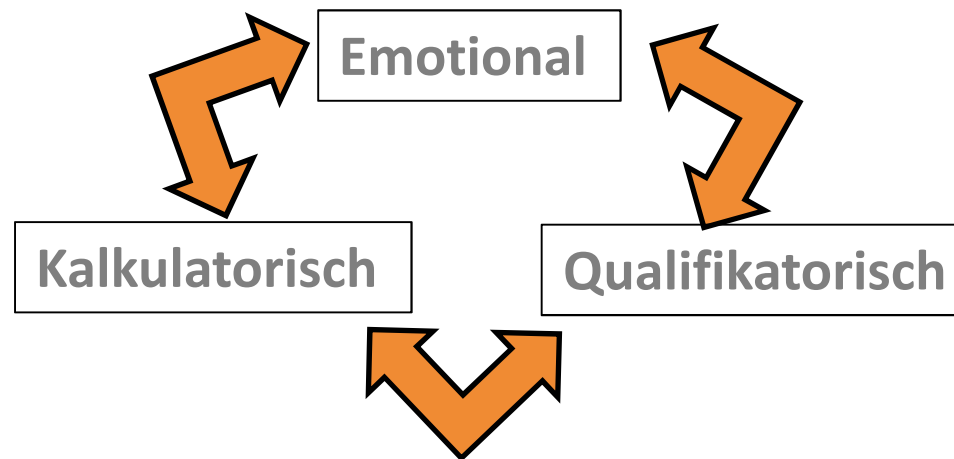
Stärker auf persönliche Bindungen und sinnstiftende individuelle Tätigkeiten fokussiert



- Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven, d.h.
 - Aufstiegsmöglichkeiten
 - Selbstbestimmte Arbeitsorganisation
 - Weiterbildung
sind zentral.

Bindungstypen:

- 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 Bindungsinstrumente:

- **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
 - ...

Kalkulatorische Bindungsinstrumente:

- **Emotionale Bindungsinstrumente:**

- Unternehmensatmosphäre / Arbeitsklima / Arbeitsbedingungen
- Verhältnis Kollegen untereinander:
Teamentwicklungen, Workshops;
Besprechungswesen, Ausflüge; „Work-Flüge“
- Verhältnis zu Vorgesetzten:
Schulungen zur Sozial-/Personal- / 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 ...

Kalkulatorische Bindungsinstrumente:

- **Emotionale Bindungsinstrumente: „Vertraglich-Emotional“**
 - Kündigungsausschluss
 - Kündigungsfristen erhöhen
 - Verschwiegenheitspflicht
 - Wettbewerbsverbot (einschl. Selbstständigkeit)
 - Widerrufsklauseln
 - Arbeitgeberdarlehen / Rückzahlungsklauseln ...

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

Kalkulatorische Bindungsinstrumente:

- **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

Kalkulatorische Bindungsinstrumente:

- **Praxisbeispiel Qualifizierungsmatrix**
 - Festlegung...
 - Fachliche, Persönliche, Soziale, Überfachliche, Qualifizierungen / Kompetenzen
 - Bewertungsskala z.B. Schulnoten; ++ / + / 0 / - / --, A-C
 - Durchführen von Selbst- und Fremdbewertungen
 - Auswertungen – diese sind Grundlage von **Mitarbeitergesprächen**

Bewertung von: Max Mustermann

1. Persönliche / Soziale Kompetenz

	--	-	+	++
1.1 Loyalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 SOS - Ordnung und Sauberkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Pünktlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	--	-	+	++
1.2 Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Arbeitssicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8 Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Fachliche Kompetenz

	--	-	+	++
2.1 Weichlöten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Bördeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Kanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7 Werkstoffkunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9 Reparieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11 Werkzeugeinsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	--	-	+	++
2.2 Hartlöten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Falzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Messen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8 Konstruieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10 Montieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12 Maschineneinsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Führungskompetenz

	--	-	+	++
3.1 Delegationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Kritisierfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Leitbildorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	--	-	+	++
3.2 Motivationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Beratungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bemerkungen

Bewertung von: Max Mustermann

1. Persönliche / Soziale Kompetenz

	--	-	+	++
1.1 Loyalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 SOS - Ordnung und Sauberkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Pünktlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	--	-	+	++
1.2 Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.4 Arbeitssicherheit	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8 Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Fachliche Kompetenz

	--	-	+	++
2.1 Weichlöten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Bördeln	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Kanten	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7 Werkstoffkunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9 Reparieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11 Werkzeugeinsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

	--	-	+	++
2.2 Hartlöten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.4 Falzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Messen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8 Konstruieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.10 Montieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.12 Maschineneinsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Führungskompetenz

	--	-	+	++
3.1 Delegationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Kritisierfähigkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Leitbildorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	--	-	+	++
3.2 Motivationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4 Beratungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bemerkungen

Kalkulatorische Bindungsinstrumente:

- **Und das Beste zuletzt:**
 - Es existieren eine Reihe von Förderprogrammen, die von KMU für Mitarbeiterbindungsstrategien eingesetzt werden können

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Andreas Feller
Bildungsnetzwerk®
Konturstraße 30
79106 Freiburg
0761 681 96 73
feller@bildungsnetzwerk.de

www.bildungsnetzwerk.de