

Qualifizierte Mitarbeiter langfristig binden

Unternehmen, die in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter investieren, haben ein großes Interesse daran, diese Mitarbeiter auch langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Mitarbeiter sollen das Wissen, das sie auf Kosten des Unternehmens erworben haben, künftig auch zu dessen Vorteil einsetzen. Beide Seiten sollen von der Weiterbildung profitieren: Das Unternehmen, das sich durch die Weiterbildung der Mitarbeiter seine Marktstellung verbessert, und der Mitarbeiter, dem sich dadurch neue Perspektiven im Unternehmen eröffnen.

Angesichts des heutigen Fachkräftemangels können es sich Handwerksbetriebe kaum leisten, gute Mitarbeiter zu verlieren. Denn durch die Fluktuation von qualifizierten Mitarbeitern werden hohe Kosten verursacht. Dies sind zum einen die Kosten durch den ausscheidenden Mitarbeiter, die durch Schlechtleistungen vor seinem Ausscheiden und die erforderlichen Formalitäten entstehen. Dazu addieren sich die Kosten durch die Einstellung des neuen Mitarbeiters, wie die Kosten für Inserate und Anzeigen. Vor allem ist es aber die Zeit, die mit dem Sichten der Unterlagen, den Vorstellungsgesprächen und der Auswahl der Kandidaten anfällt. Stark ins Gewicht fallen auch die Kosten der Einarbeitung der neuen Kollegen und die Kosten für die Mehrbelastungen und Überstunden, die die anderen Mitarbeiter leisten müssen, bis der neue Kollege richtig eingearbeitet ist.

Andererseits geht es um das Image des Unternehmens als Arbeitgeber. Je größer die Fluktuation ist, desto mehr leidet der Ruf als Arbeitgeber darunter und desto schwieriger wird es, neue Mitarbeiter zu gewinnen.

In Anbetracht dieser Folgen, die mit einer Fluktuation verbunden sind, wird es offensichtlich, wie sinnvoll es ist, die Mitarbeiter zu binden. Dies gilt insbesondere für die ambitionierten, lernwilligen Mitarbeiter, die dank ihrer Qualifikation und ihres Engagements zu den Leistungsträgern in einem Unternehmen zählen.

Kein Unternehmer will, dass er Mitarbeiter auf seine Kosten qualifiziert und diese dann zu einem Mitbewerber wechseln. Ein sehr traditionelles Instrument der Mitarbeiterbindung ist, Rückzahlungsklauseln bei Fortbildungsmaßnahmen, die das Unternehmen finanziert, zu vereinbaren. Danach muss er zumindest einen Teil der Fortbildungskosten zurückzahlen, wenn er das Arbeitsverhältnis vor Ablauf einer bestimmten Bindungsfrist kündigt oder Anlass für eine Kündigung des Arbeitgebers bietet. Zu den Fortbildungskosten, die ein Unternehmen bezahlt, zählen üblicherweise Lehrgangskosten und das Gehalt, das während der Freistellung des Arbeitnehmers weiterbezahlt wird, die Fahrt- und Übernachtungskosten und weitere Kosten, etwa für Lehrmittel. Der Arbeitgeber muss diese Kosten so genau wie möglich beziffern und auch angeben, für welchen konkreten Zeitraum die Lohnfortzahlung erfolgt und ob es sich um die Brutto- oder Nettobeträge handelt.

Das primäre Ziel eines Unternehmens ist nicht, die Mitarbeiter zu binden. Denn Mitarbeiter, die nur „Dienst nach Vorschrift“ machen, nutzen keinem Unternehmen. Im Vordergrund steht eindeutig, dass die Mitarbeiter durch eine Qualifizierungsmaßnahme motiviert werden, mit Freude und Engagement arbeiten und ihr neu erworbenes Wissen mit Begeisterung in das Unternehmen einbringen. Mitarbeiter, die sich im positiven Sinne an das Unternehmen gebunden fühlen, sind leistungsbereiter als die Kollegen, die wechselwillig sind. Zufriedene Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen

identifizieren, treten auch als positive Multiplikatoren auf. Das überträgt sich auf Kunden und Bekannte und trägt somit dazu bei, neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Diese Effekte werden nur eintreten, wenn die Mitarbeiter mit ihrer Stelle und mit ihren Aufgaben zufrieden sind. Jeder Mitarbeiter stellt eigene Anforderungen an seine Zufriedenheit. Aus zahlreiche Untersuchungen geht hervor, dass die folgenden Maßnahmen die Zufriedenheit der Mitarbeiter fördern und damit die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden:

Im Bereich der Work-Life-Balance:

- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Die Möglichkeiten von Teilzeitarbeit
- Homeoffice
- Unterstützung bei der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Familienangehörigen
- Ein Sabbatical

Im Bereich des Arbeitsklimas:

- Gegenseitige Wertschätzung
- Ein gutes Verhältnis zu den Kollegen
- Eine offene Kommunikation
- Transparenz
- Eine konstruktive Feedback-Kultur
- Moderne, ergonomische Arbeitsplätze

Im Bereich der Entwicklung und Förderung

- Eine gezielte Weiterbildung
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Mehr Projekt- oder Teamarbeit übernehmen

Im Bereich der Führung

- Unterstützung durch die Führungskraft
- Ein vertrauensvolles Verhältnis zur Führungskraft
- Eine Führungskraft, die ihre Mitarbeiter individuell führt
- Verständnis der Führungskraft für die persönlichen Belange des Mitarbeiters
- regelmäßiges Feedback von der Führungskraft

Im Bereich der Vergütung

- Eine leistungsgerechte Vergütung
- Leistungsprämien
- Steuerfreie Zuschüsse zu Fahrtkosten, zum Mittagessen, für Kinderbetreuung, für das Sportstudio
- Firmenwagen
- Eine betriebliche Altersversorgung