

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Gute Argumente

Viele Handwerksbetriebe suchen händeringend nach qualifizierten Mitarbeitern. Dabei ist es hilfreich, den besten Bewerbern über das gute Gehalt hinaus weitere **Vorteile** bieten zu können.

Text: Jens Gieseler



Es reicht heute für Handwerksbetriebe nicht mehr, pünktlich ein ordentliches Gehalt auszuzahlen. Die richtig guten Leute können sich ihre Jobs aussuchen und achten dabei auf sogenannte „Benefits“ wie Dienstwagen, Fitnessstudio oder eine gute Kantine. Wir zeigen Ihnen in diesem Beitrag einige Beispiele dafür, was drei beispielhafte Handwerksbetriebe ihren Angestellten heute bieten.

Übertarifliche Entlohnung

Bei der Dachwerkstatt Küpper stehen die Mitarbeiter an erster Stelle. Binnen elf Jahren verdreifachte sich die Belegschaft auf zuletzt 40 Angestellte. „Ich bin dankbar für meine Mitarbeiter, ohne die ich nichts ausrichten könnte“, sagt Geschäftsführerin Barbara Küpper. Die Maxime: „Ich betrüge niemanden und will auch von niemandem betrogen werden.“ Entsprechend großzügig und übertariflich entlohnt die Chefin, die im Gegenzug aber das Engagement ihrer Mitarbeiter erwartet. „Ich habe ein feines Gespür dafür, ob jemand nur nimmt oder auch gibt“, sagt die Gründerwitwe. Ihr Mann, der den Betrieb einst gründete, habe seine Menschenkenntnis in der katholischen Jugendarbeit als Pfarrerleiter und Ministrant trainiert.

Stark haben Schwiegervater Adolf und sein Sohn Josef den Handwerksbetrieb geprägt. Wichtig sind beim Dachexperten Schulungen mit externen Trainern und eine Kultur, in der sich die Kollegen untereinander kritisch und konstruktiv Rückmeldun-

gen geben. Das offene Klima zahlt sich aus, weil jeder mehr vom Ganzen sieht – und nicht nur sich selbst. Die Mitarbeiter gehen deshalb sorgsam mit Werkzeug und Material um und rechnen ihre Stunden korrekt ab.

Aus- und Weiterbildung sind ein Dauerthema der Dachwerkstatt: Einmal im Vierteljahr trifft sich das gesamte Team, um einen Auftrag gemeinsam zu kalkulieren, Kostenanteile zu identifizieren und die Realisierung zu erörtern. Da lernt jeder schnell, wo und wie sein Mitdenken gefragt ist. Neben der eigenen Lehrwerkstatt macht Barbara Küpper im Winter zudem das Angebot, an einer zehntägigen Innungsschulung teilzunehmen.

Projekt »Wunschlohn«

Walter Stuber geht in seinem Betrieb strategisch vor, um Mitarbeiter zufriedenzustellen. Bei seiner Firma Gemeinhardt Gerüstbau Service GmbH gibt es ein 26-Punkte-Programm für die 45 Angestellten. Das Programm beinhaltet „Benefits“ für jede Lebensphase. Das geht vom Krippen-Zuschuss über den Nichtraucher-Bonus bis zu Sportkursen für Rücken und Wirbelsäule. Reicht beispielsweise ein Gerüstbauer einen Verbesserungsvorschlag ein und setzt diesen um, bekommt er einen Zuschlag zu jeder Arbeitsstunde bezahlt. Das ganze Projekt heißt „Wunschlohn“, da der Mitarbeiter selbst die Höhe bestimmt. Mitarbeiter als auch Unternehmen sollen daraus einen Vorteil haben. Stuber nennt ein Beispiel: „Wenn ein Gerüstbauer alle Schuhe seines Teams täglich nach der Arbeit putzt, dann halten diese länger und der Betrieb spart Geld. Außerdem machen meine Leute bei der Kundschaft einen besseren Eindruck, wenn sie mit gepflegter Fußbekleidung auftreten. Dafür gewähren wir dem Gerüstbauer 80 Cent mehr pro Arbeitsstunde.“

Neben Weihnachts- und Urlaubsgeld zahlt Gemeinhardt Gerüstbau den Mitarbeitern einen Obolus, wenn sie selten oder gar nicht krank sind. Auch dürfen Mitarbeiter pro Jahr zwei Bonustage nehmen, wenn sie gesundheitlich nicht zu 100 Prozent auf der Höhe sind. Wer über 45 Jahre alt ist, bekommt noch einen Bonustag extra. Des Weiteren schließt das Unternehmen für seine Leute eine Versicherung ab, die bei Arbeitsunfällen oder längerer Krankheit die Leistungen der Krankenkasse ergänzt.

Stuber hat über die Jahre herausgefunden, dass für die Zufriedenheit seiner Belegschaft nicht die Höhe des Lohns entschei-

dend ist, sondern vor allem die Freizeit. „Deshalb bieten wir unseren Mitarbeitern seit Februar 2017 flexible Arbeitszeitmodelle an, die mehr Zeit für die Familie oder das Hobby ermöglichen.“

Mit Weiterbildung zum Ziel

Mittelständler gehen mehr und mehr dazu über, Studiengebühren ihrer Belegschaft wenigstens teilweise zu übernehmen. So auch die Firma Goldbeck Solar: Sie gehört zum Bauunternehmen Goldbeck und bietet energetische Systemlösungen. Der Photovoltaik-Anbieter deckt rund 50 Solardächer im Jahr, vor allem auf Logistik- und Industriehallen. Geschäftsführer Björn Lamprecht weiß, wie wichtig es ist, Menschen in ihrer Entwicklung zu fördern. „Bei uns wird jeder Mitarbeiter bei seinem Wunsch nach Weiterbildung unterstützt“, sagt er. Das gelte für Gesellen, die ihren Meisterabschluss anstreben, genauso wie für Mitarbeiter, die ein Studium oder eine fachliche Weiterbildung anschließen. „Es gibt einen Rahmen, innerhalb dessen sich alle Mitarbeiter bewegen können“, erklärt Lamprecht. Dieser Rahmen sieht beispielsweise vor, ob und wie der Angestellte finanziell bei seiner Qualifikationsmaßnahme gefördert wird. Außerdem, ob und wie lange ein Student nach seinem Abschluss bei Goldbeck Solar bleiben muss. Detailfragen werden dabei meist individuell geregelt.

„Wir ermutigen unser Personal, sich weiterzuentwickeln“, sagt der Chef von 80 Mitarbeitern. Hier sieht Lamprecht eine Vielzahl von Vorteilen: Sein Dienstleistungsunternehmen kann mit steigendem Know-how eine größere Bandbreite an Services anbieten und damit die Kunden-

wünsche spezifischer erfüllen. Zusätzlich ist seine Mannschaft bei mehreren Qualifikationen flexibler einsetzbar. Außerdem sieht Lamprecht auch die Wirkung auf die Lernwilligen. „Wer bei seinen persönlichen Zielen unterstützt wird, fühlt sich mit dem Arbeitgeber verbunden und bleibt motiviert“, sagt Lamprecht, der sich über eine niedrige Personalfuktuation freut.

Neben der finanziellen Unterstützung gibt es bei Goldbeck Solar zudem auch die Möglichkeit, sich für Seminartage freustellen oder für ein Vollzeit-Studium beurlauben zu lassen.

Doppelt gewonnen

„Die meisten ‚Benefits‘ kosten nicht viel. Ich kenne zum Beispiel einen Handwerksbetrieb, der seinen Mitarbeitern morgens, bevor es auf die Baustelle geht, ein Frühstück spendiert. Das ist nicht teuer, bringt aber viel“, sagt Unternehmensberater Jörg Knoblauch. Denn die gute Laune und Zufriedenheit der Handwerker kommt auch beim Kunden an. So hat der Betrieb gleich doppelt gewonnen: zufriedene Mitarbeiter und zufriedene Kunden.

Wichtig sei es, so Jörg Knoblauch, etwas zu finden, das im jeweiligen Betrieb praktikabel ist und von den Mitarbeitern gerne angenommen wird. Was sie sich wünschen, sollten Chefs bei ihrer Belegschaft erfragen. Wichtig: Die „Benefits“, egal ob Dienstwagen, Firmenhandy oder gemeinsames Mittagessen, müssen in die Firmenkultur eingebettet sein. Denn der Bonus wirkt nur, wenn das Drumherum stimmt. „Eine offene Atmosphäre, in der Angestellte mitreden können und regelmäßig informiert werden, ist zum Beispiel ein Muss.“ ■

HÄNDERINGEND GESUCHT: DER A-MITARBEITER

„Sich konsequent auf A-Mitarbeiter einzustellen, ist eine Frage der Firmenkultur“, erklärt Personalexperte Jörg Knoblauch. Der Honorarprofessor und Autor mehrerer Bücher teilt Mitarbeiter in drei Kategorien ein: Selbstorganisierte und proaktive Angestellte sollte ein Unternehmen gezielt suchen. Das sind die A-Mitarbeiter. Die B-Mitarbeiter arbeiten unter guter Anleitung ordentlich und fleißig. Von ihnen kommt aber wenig Innovation. Und die dritte Kategorie, den C-Mitarbeiter, sollte man – wenn er besser sein will, aber nicht kann – schleunigst weiterqualifizieren. Die Herausforderung ist nun, mit vielen anderen Unternehmen um die Guten zu konkurrieren. Aber hier kann Knoblauch Entwarnung geben: »Nur 10 bis 20 Prozent der Firmen sind konsequent auf A-Mitarbeiter ausgerichtet.« Denn wer engagierte Leute für sich gewinnen will, müsse heute mehr bieten als nur einen pünktlichen Gehaltszettel. »Ich kenne große Unternehmen, die zur Zeit ihre Kantine mit einem Sterne Koch ausstatten oder höchst flexible Arbeitszeitmodelle einführen«, weiß der Personal-Guru. Und alles nur, um die echten Talente für sich zu gewinnen.