

Serie Umgang mit Mitarbeitern Teil 2

# Wohlfühl-Faktor

**Beim Wettbewerb um begehrte Fachkräfte haben mittelständische Kfz-Betriebe durchaus Chancen, sich gegen Großunternehmen mit klingenden Namen und dicken Lohnkonten durchzusetzen. Dazu müssen sie jedoch ihre Stärken ausspielen.**

**G**ut ausgebildete Kfz-Mechatroniker sind auch bei der Industrie begehrt. Aus der Region München hört man immer wieder, dass sie bei BMW extrem gerne genommen werden. Im Raum Hamburg zieht EADS viele fähige Mitarbeiter aus den Kfz-Betrieben in die Produktionshallen. „Mit Großunternehmen dieses Kalibers können kleinere Werkstattbetriebe beim Lohn meist nicht mithalten“, sagt Jan-Nikolas Sonntag, Geschäftsführer des Kfz-Verbands Schleswig-Holstein. „Ihre große Chance besteht

jedoch darin, Loyalität aufzubauen.“ Wer sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt, neigt weniger dazu, allein wegen des Geldes zu kündigen.

Das bestätigt Petra Bernatzeder, Geschäftsführerin der upgrade human resources GmbH: „Für die Mitarbeiterbindung spielt die Bezahlung nur eine minimale Rolle“, weiß die Diplom-Psychologin nicht zuletzt aus zahlreichen Studien. „Nur wenn ein Unternehmer seine Mitarbeiter extrem schlecht bezahlt, kann das der ausschlaggebende Grund für eine Kündi-



gung sein.“ Wenn die Arbeitsbedingungen nicht stimmen, lasse sich die Treue eines Mitarbeiters selbst mit überdurchschnittlich gutem Lohn zumindest mittel- und langfristig nicht erkaufen. „Beim Thema Loyalität spielen andere Faktoren eine Rolle“, so Bernatzeder. „Zum Beispiel, dass Mitarbeiter stolz darauf sind, in diesem Unternehmen zu arbeiten.“ Wer die Anzeigen und Stellenausschreibungen der Großunternehmen genau durchliest, stellt fest, dass sie genau diesen Punkt immer wieder betonen und darin ausdrücklich auf ihre ruhmreiche Vergangenheit, ihre hohe technische Kompetenz, die weltweit

► **Die Bezahlung** spielt für die Bindung der Mitarbeiter an ein Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle

bekannte Marke hinweisen. „Wie es dann allerdings in den einzelnen Teams und bei der täglichen Arbeit aussieht, ist wieder eine andere Sache“, sagt Bernatzeder. Die wichtigste Voraussetzung für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit sei die Wahrnehmung des einzelnen Mitarbeiters und seiner Leistungen. Und die könne in einem Handwerksbetrieb mindestens genauso gut erfüllt werden wie in Großunterneh-

Was der Gesetzgeber sagt

## Bilden und binden

„Übernimmt der Arbeitgeber die Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen eines Mitarbeiters ganz oder teilweise, besteht die Möglichkeit, diesen Mitarbeiter vertraglich zu verpflichten, dem Unternehmen innerhalb eines bestimmten Zeitraums die Treue zu halten oder den Zuschuss zurückzuzahlen“, erklärt Jan-Nikolas Sonntag, Jurist und Geschäftsführer des Kfz-Verbands Schleswig-Holstein. Mit der Rechtmäßigkeit von Details und Konsequenzen dieser Vereinbarungen haben sich in den letzten Jahren wiederholt auch Arbeitsgerichte beschäftigt. Wasserdichte Regeln, was zulässig ist und was nicht, gibt es bei diesem Thema immer noch nicht. Doch immerhin hat das Bundesarbeitsgericht einige Eckpunkte definiert:

- ✓ Voraussetzung für eine rechtsgültige Rückzahlungsklausel des Arbeitgebers ist, dass es sich bei der Weiterbildungsmaßnahme um eine Qualifikation handelt, die dem Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt Vorteile verschafft. „Darunter fallen im Grunde alle Fortbildungen, bei denen die Teilnehmer ein Zertifikat erhalten, das sie ihren Bewerbungsunterlagen beifügen können“, erklärt Sonntag.
- ✓ Bei einer Lehrgangsdauer mit Arbeitsbefreiung bis zu zwei Monaten darf der Arbeitgeber maximal ein Jahr an das Unternehmen gebunden werden. Dauert der Lehrgang mehr als zwei Monate, erhöht sich diese Bindungsfrist auf bis zu drei Jahre.

„Sich allein auf die vertragliche Bindung zu verlassen, ist in der Praxis allerdings nicht empfehlenswert“, warnt Sonntag. „Angesichts des Fachkräftemangels in der Branche ist so mancher Arbeitgeber gerne bereit, in einen entsprechenden Vertrag einzusteigen und die Kosten für seinen neuen Mitarbeiter zu übernehmen.“



Bild: fotolia / Annas

men. Wie bereits im ersten Teil der Serie (asp 2/2012, S.51) beschrieben, sind die Glaubwürdigkeit des Chefs, das Betriebsklima und die Wertschätzung, die einem Mitarbeiter entgegengebracht werden, immens wichtig. Nette Aktionen, wie zum Beispiel gemeinsam ins Fitness-Studio zu gehen oder die Freitags-Brotzeit, die der Chef spendiert, stärken das Gemeinschaftsgefühl und damit auch die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.

### Anerkennung fördert Motivation

Martin Seydell, Leiter Berufsbildung und Betriebswirtschaft beim Verband des Kfz-Gewerbes Schleswig-Holstein, kennt einige mittelständische Werkstattbetriebe, die hier äußerst kreativ sind: „Da gibt es Betriebe, bei denen das gesamte Team im Firmenbus zu einem Oldtimertreffen fährt, in anderen dürfen die Mitarbeiter nach Feierabend die Firmenfahrzeuge oder die Werkstatt nutzen – wobei hier unbedingt auf die steuerlich korrekte Abrechnung zu achten ist“, erklärt Seydell. Andere Werkstattinhaber unterstützen jüngere Mechatroniker bei ihrem persönlichen Papierkram rund um Verträge, Steuern und Versicherungen. Tankgutscheine und Schecks, mit denen man sich ein Mittagessen kaufen kann, eignen sich

## Leistungsanreize schaffen

### Geldfragen

Überstundenregelungen, Sonderboni, Leistungsprämien, Exurlaub: Bei all diesen Punkten kann ein Werkstattinhaber den Hebel ansetzen, um leistungsstarke Mitarbeiter zu belohnen. „Alle Mitarbeiter über einen Kamm zu scheren, ist im Grunde ungerecht“, sagt Martin Seydell. Auch wenn es abrechnungstechnisch mehr Aufwand bereitet, empfiehlt er einen Lohn-Grundsokkel, der dann durch individuelle Leistungen aufgestockt werden kann. Manche davon sind sogar steuer- und sozialabgabenfrei, wie zum Beispiel Kurse zur Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeiter, Zuschüsse für die Betreuung ihrer noch nicht schulpflichtigen Kinder oder für einen Reklameaufkleber der Werkstatt auf deren Privatfahrzeug. Auch eine monatliche Tankfüllung im Wert von maximal 44 Euro kann der Arbeitgeber übernehmen, ohne darauf Steuern und Sozialabgaben zahlen zu müssen. Bei diesem Thema gibt es allerdings zahlreiche Grenzwerte, Maximalbeträge und sonstige Restriktionen, die zu beachten sind. Darum sollte man vorab den Rat des Steuerberaters einholen.

Dass Vergünstigungen nicht nach Lust und Laune, sondern gemäß nachvollziehbarer Bedingungen vergeben werden sollten, versteht sich von selbst. Individuelle und messbare Ziele können zum Beispiel in einem Jahresgespräch vereinbart werden. Wichtig ist es, bei sämtlichen Extraleistungen des Unternehmens explizit darauf hinzuweisen, dass es sich um freiwillige Einmalleistungen handelt, so dass der Mitarbeiter diesen Teil seiner Entlohnung nicht regelmäßig, mit der Begründung auf etwaige Gewohnheitsrechte, einfordern kann. Eine Alternative dazu besteht darin, die Mitarbeiter am Erfolg, sprich am Gewinn des Unternehmens zu beteiligen. Dafür ist es allerdings erforderlich, die Mitarbeiter über Umsatz, Kosten und Gewinn auf dem Laufenden zu halten. Im Idealfall werden Mitarbeiter bei solchen Modellen zu „Mitunternehmern“, die im eigenen Interesse dafür sorgen, dass die Werkstatt möglichst viel Gewinn erwirtschaftet.

Einen Schritt weiter geht, wer seine Mitarbeiter nicht nur am Gewinn, sondern auch am Unternehmen beteiligt. „Auch das ist eine hervorragende Möglichkeit, gute Mitarbeiter zu binden und zu motivieren“, sagt Seydell. „Gesellschaftsrechtlich und organisatorisch ist diese Form der Mitarbeiterbeteiligung aber fast nur bei Kapitalgesellschaften praktikabel.“

laut Seydell ebenfalls bestens dazu, besondere Leistungen zu belohnen.

Dazu zählt natürlich auch jede Form der betrieblichen Weiterbildung. Interessierte Mitarbeiter auf Kurse und Seminare zu schicken, motiviert sie nicht nur, sondern sorgt auch dafür, dass ihr Know-how aktuell bleibt. Wer seinen Mitarbeitern Weiterbildungsmaßnahmen finanziert, kann sie unter bestimmten Voraussetzungen sogar vertraglich an das Unternehmen binden (s. Kasten „Bilden und binden“).

### Klein = individuell und flexibel

Der größte Vorteil, den kleine Unternehmen gegenüber den großen haben, besteht jedoch darin, dass sie deutlich flexibler auf

die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen können – und zwar bei der Arbeitszeit, bei der Verteilung der Arbeiten, aber auch bei der Entlohnung (siehe Kasten: Geldfragen). Ein junger Familienvater hat nun einmal andere Präferenzen als ein älterer Arbeitnehmer, der kurz vor der Rente steht. Ein Mechatroniker, der gerade ein Haus baut, tickt anders als sein Kollege, der von einer Weltreise mit dem Motorrad träumt. „Im Gespräch herauszufinden, welche Punkte dem einzelnen Mitarbeiter wichtig sind, und dann soweit möglich darauf einzugehen, schafft eine starke Bindung“, betont Martin Seydell. Diese Form der Individualisierung bezeichnet er als „große Kunst“, die in einer kleineren Organisation meist besser gelinge.

*Eva Elisabeth Ernst*