

Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

# TEAMSPIRIT

Motivation kostet mitunter Geld, lässt sich aber nicht erkaufen. Unternehmer berichten, wie sie ihre Unternehmens- und Führungskultur über Wertschätzung, Integration und Perspektiven gestalten, wie Mitarbeiterbindungsmanagement nachhaltig wirkt und wie externe Förderung aussehen kann.





Beim Tipp-Kick-Turnier der Firma Schulten wetteifern Johannes Strasmann aus dem Einkauf (vorne li.) und René Herbertz (re.) aus dem Verkauf um den Punktesieg. Im Hintergrund ist Azubi (Finanz-Abteilung) Philipp Telakoff zu sehen. Alle zwei Jahre lädt das Remscheider Unternehmen die gesamte Belegschaft zu diesem Event ein, das von Geschäftsführer Oliver Knedlich persönlich gesponsort wird.

Blitzschnell wirft sich die Spielerin auf die Seite, berührt mit ausgestreckten Armen gerade noch den Ball. Gehalten! Laute Rufe aus dem Publikum. Prompt setzt das Team zum Gegenangriff an. Beine arrangieren sich, Winkel werden austariert. Fokus. Schuss. Tor. Jessica Balzerowski führt 3:1. Leichtes Spiel hat die Disponentin beim Remscheider Gebäudereinigungsunternehmen Paul Schulten nicht: Ihr Gegner, Schulten-Personalleiter Holger Leonhardt, ist vierfacher Sieger des firmeninternen Turniers. Doch nach vier Stunden buchstäblich schweißtreibenden Einsatzes muss er seinen Titel abgeben. Balzerowski bekommt die Schärpe. „Tipp Kick Champ“ steht darauf. Um 22.30 Uhr endet der ausgelassene Freitagabend in der Hauptverwaltung. „Wir spielen nach Europameisterschafts-Regeln, aber der Spaß steht im Vordergrund“, sagt Leonhardt, immer noch lachend. Alle zwei Jahre kommen die rund 16 Kollegen zu diesem Event nach Feierabend bei guter Laune und Häppchen zusammen – ein persönliches Geschenk ihres Arbeitgebers.

### Erfrischende Auszeit

Szenenwechsel. Schulten, Mittwoch, 9.40 Uhr: In dem angenehm warmem Raum spielt leise Radiomusik. Mit dem Gesicht nach unten liegt Nicole Kloß auf einer Bank, ihr eingeölter Rücken glänzt. Sanft streichen die Finger von Masseurin Sandra Ackermann die Wirbelsäule hinauf, arbeiten sich an den Schultern tief in die Muskulatur der 25-Jährigen. Nach 20 Minuten Auszeit, die ihr Schulten bis auf einen Eigenanteil von fünf Euro spendiert, fühlt sich die Lohnbuchhalterin erfrischt für die nächsten Aufgaben. Nach Feierabend wartet das Fitnessstudio. Dort zahlt Kloß nur den halben Mitgliedsbeitrag. Auch das geht auf das Konto des Managements.

### Dutzende Wohlfühl-Faktoren

Rund 360.000 Euro inklusive Geldleistungen wie Prämien und Altersvorsorge steckt Geschäftsführer Oliver Knedlich jährlich in das Behagen der Belegschaft, insgesamt 2.700 Personen. Aktueller Jahresumsatz: 32,5 Millionen Euro. „Seit 2007 haben sich die Ausgaben mehr als verdoppelt. Allerdings sind wir auch gewachsen“, sagt der 47-Jährige. Von den meisten der Dutzenden Annehmlichkeiten profitiert das Standort-Personal, aber auch die Außendienstler werden umsorgt. Knedlich begründet: „Unsere Mitarbeiter sind unser

höchstes Gut. Deswegen sollen sie sich bei uns wohl fühlen.“ Und natürlich sollen sie bleiben. Vor allem, wenn sie engagiert sind.

### Unterstützung im Privaten

Ein großer Teil der Bergischen Unternehmen verfolgt dieses Ziel individuell. Die Barmenia Versicherungen in Wuppertal beispielsweise unterstützen ihre Mitarbeiter in Arbeitsalltag und privaten Krisen, ein externer Familienservice berät vertraulich unter anderem zu Erziehung, Sucht



Masseurin Sandra Ackermann gönnt Nicole Kloß eine Auszeit.

oder Partnerschaft. Lohnsteuerpflichtigen Angestellten in unerwarteter Finanznot gewährt die Unterstützungseinrichtung der Barmenia Unternehmen e.V. ein in der Höhe limitiertes zinsloses Darlehen oder Zuwendungen, die nicht zurückgezahlt werden müssen. Kinderbetreuung erfolgt in der betriebseigenen Tagesstätte oder in Kooperation mit einem Kindergarten. Außerdem steht ein Eltern-Kind-Büro zur Verfügung.

### Teamgeist dank Events

Der Wuppertaler Zangenhersteller Knipex hilft ebenfalls mit eigener Kita, Familie und Beruf in Einklang zu bringen. Ehemalige bringen sich etwa als Vorleser ein. Zur Unterstützung der Pflege von Angehörigen gibt es einen Online-Ratgeber. Fitness und Entspannung können Mitarbeiter direkt auf dem Betriebsgelände nachgehen. Eine Samstags-Akademie bietet Seminare, etwa zu Schauspiel, Kreativ- und Kommunikationstechniken, außerdem Kochevents und Ausflüge. Team-Spirit pflegt auch Vorwerk in Wuppertal. Es gibt Feste für Jubilare und Pensionäre,

außerdem Trainings für den jährlichen Schwebebahn-Lauf. Dort stellt der Arbeitgeber traditionell das größte Team (2015: 272 Teilnehmer). Darüber hinaus unterstützt das Familienunternehmen einen Austausch für Mitarbeiterkinder im Alter von zirka 16 Jahren. Fitness- und Gesundheitsförderung werden im unternehmenseigenen Studio professionell begleitet.

### Beratung vor Ort

Das betriebliche Gesundheitsmanagement bei der Solinger Ed. Wüsthof Dreizackwerk KG umfasst einen Fachmann, der regelmäßig die Arbeitsplätze besucht und ergonomische Tipps gibt. Wer Abläufe im Unternehmen verbessern möchte, kann schriftlich Ideen einreichen. „Diverse Vorschläge wurden schon umgesetzt und prämiert“, sagt Personalleiter Achim Biston. Stark ist der Schneidwarenhersteller – wie auch die anderen Beispielfirmen – überdies in der Nachwuchsförderung. In der Kategorie „Unternehmen mit über 250 Beschäftigten“ ging Wüsthof als Sieger des Bergischen Ausbildungspreises 2015 hervor.

### Beziehungspflege von Beginn an

Bindung von Nachwuchskräften hält Joachim Beck, Geschäftsführer der Wuppertaler „Wegebahner“ Beck und Consorten, für das Zukunftsthema der Region. Eine Studie auf Initiative des überbetrieblichen Personalentwicklungsprogramms „dreipunktnull“ nennt das Aufzeigen von Perspektiven als wichtigstes Bindungs-Instrument. Aufgrund der enormen Bedeutung der Fachkräftesicherung im Bergischen, wo überdurchschnittlich viel produziert wird, gibt es eine Reihe an Programmen und Fördermaßnahmen, um Personal bestmöglich für die Arbeit vor Ort zu qualifizieren – das Thema ist fast so facettenreich wie Mitarbeiterbindungsmanagement selbst. „Deswegen haben wir vor etwa fünf Jahren das Bergische Fachkräftebündnis gegründet“, sagt Carmen Bartl-Zorn, Leiterin des Geschäftsbereichs Aus- und Weiterbildung bei der Bergischen IHK.

### Mitarbeiter gezielt fördern

Im Rahmen von Teil- und Nachqualifizierung unterstützen die bergischen Institutionen Agentur für Arbeit, IHK, Kreisgewerkschaften, Jobcenter sowie Struktur- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft (BSW) Unternehmen dabei, Wissen und Kompetenzen von Fachkräften

ten an die wachsenden fachlichen Anforderungen anzupassen. Auf Anfrage gibt es eine Analyse des Unternehmensbedarfs, unter anderem mit Blick auf betriebliche Weiterbildung, Personalentwicklung und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Bartl-Zorn: „Damit lassen sich Möglichkeiten zur Fachkräftebindung im Betrieb finden. Und es sind auch alle Instrumente, Mitarbeitern etwas zurückzugeben für ihre Arbeitskraft – und um sie zu erhalten.“



Oliver Knedlich freut sich: In 20 Jahren Kinder-Malwettbewerb bei der Firma Paul Schulten haben sich viele Tassen mit dem Gewinnermotiv angesammelt.

**Nachhaltig lohnende Investitionen**  
Berufsspezifische Qualifizierung, Berufsabschluss mit Berufserfahrung, Umschulung oder Anerkennung ausländischer Abschlüsse: Die Wege der beruflichen Weiterbildung wie auch Fördermöglichkeiten sind vielfältig. Vergleichsweise wenig bekannt ist das Sonderprogramm WeGebAU, Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen, der Agentur für Arbeit. „Für 2016 sind knapp 1,2 Millionen Euro Ausgaben für Remscheid, Solingen und Wuppertal geplant. Inklusiv der Haushaltsmittel für bereits bewilligte Maßnahmen der Vorjahre beträgt unser Jahres-Etat etwas mehr als zwei Millionen Euro“, sagt Annette Speer vom Arbeitgeberservice der Arbeitsagentur in Wuppertal. Demnach investieren sowohl arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Akteure als auch Arbeitgeber im Bergischen stark in vielversprechende Perspektiven der Region.

Die Frage, ab wann sich Kosten rentieren, stellten Unternehmen dabei kaum, sagt IHK-Expertin Bartl-Zorn. „Investitionen in Mitarbeiter wirken wie Ausgaben für Maschinen. Die werden auch ständig gewartet und up-to-date gehalten. Das Gleiche gilt für Personal: Man muss in Motivation und Wissen einzahlen, um wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben.“

### Verbundenheit aus Tradition

Ob und wie das am besten funktioniert, ergibt sich neben manchen aktuellen Gegebenheiten langfristig aus der Tradition, gerade bei Familienunternehmen. Schulden-Chef Oliver Knedlich beispielsweise prägte sein Vorgänger Peter Schulten, bis 2003 Unternehmensleiter in dritter Generation. „Vor 16 Jahren, da war ich noch kaufmännischer Leiter hier, ging es darum, einen sechsstelligen Betrag an die Reinigungskräfte auszuzahlen oder nicht. Die Maßnahme war freiwillig – und wurde durchgeführt. Zum Wohle der Mitarbeiter“, sagt der Geschäftsführer. Das Konzept geht auch heute noch auf: 60 Prozent der Angestellten, die bei Schulten lernten, sind laut dem 47 Jahre alten Mitgesellschafter noch dabei. „Der Großteil ist zwischen zehn und 20 Jahren bei uns.“ Auch die Krankenquote entwickelte sich dank der Maßnahmen langfristig nach unten.

### Vertrauen schweißt zusammen

Dazu trägt Sozialassistentin Angelika Mahnke einen wichtigen Teil bei. Auf sie will Knedlich in seinem Maßnahmen-Strauß keinesfalls verzichten. Seit 1999 ist die 65-Jährige eine Art gute Seele bei Schulten, schenkt Mitarbeitern in deren privatem Umfeld ihr Ohr bei einschneidenden Herausforderungen wie Krankheit oder Schwierigkeiten innerhalb der Familie. Auch praktisch ist sie im Einsatz, indem sie zum Beispiel Formulare für Versicherungen, Banken oder juristische Einrichtungen ausfüllen hilft. „Die Leute sind sehr dankbar“, beschreibt Mahnke ihre Erfahrungen, über die sie, wie sie sagt, ein Buch schreiben könnte. Letzteres meint sie nicht wörtlich, schließlich genießt sie das wertvolle Zutrauen ihrer Gesprächspartner. „Inzwischen weisen mich Kollegen auch auf Probleme Dritter hin. So kann ich auch ihnen helfen.“ Auf diese Weise wachsen Arbeitgeber und Mitarbeiter noch ein weiteres Stück zusammen – auf Augenhöhe.

Tonia Sorrentino



Carmen Bartl-Zorn, Leiterin des Geschäftsbereichs Aus- und Weiterbildung bei der Bergischen IHK

### WEITERBILDUNG

#### Möglichkeiten

Chancenverbesserung auf dem Arbeitsmarkt, Wiedereinstieg in den Beruf: Wege der Qualifizierung sind auf [www.wis.ihk.de](http://www.wis.ihk.de) und [www.kursnet.de](http://www.kursnet.de) aufgeführt.

#### Bündnis

Mehr Infos zum Bergischen Fachkräftebündnis sowie dem Kompetenzteam Teil- und Nachqualifizierung gibt es bei Asal Tayouri, Bergische Struktur- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft, Telefon 0212 88 16 06-69, E-Mail: [tayouri@bergische-gesellschaft.de](mailto:tayouri@bergische-gesellschaft.de).

#### Qualifizierungs- und WeGebAU-Beratung Solingen-Wuppertal

Kontakt: Martina Wildförster (SG), Annette Speer (W), Telefon: 0202 2828 171, E-Mail: [solingen-wuppertal.qualifizierungsberatung@arbeitsagentur.de](mailto:solingen-wuppertal.qualifizierungsberatung@arbeitsagentur.de)

Weitere Infos zum Thema gibt es auch unter [www.wuppertal.ihk24.de](http://www.wuppertal.ihk24.de), Dok.-Nr. 928.

### ERFAHREN SIE MEHR

Auch bei IHK-TV geht es in dieser Ausgabe um das Thema Mitarbeiterbindung. Das Video finden Sie unter:

[www.wuppertal.ihk24.de](http://www.wuppertal.ihk24.de)  
[www.youtube.com/bergischelHK](https://www.youtube.com/bergischelHK)  
[www.facebook.com/bergischelHK](https://www.facebook.com/bergischelHK)



Weitere spannende Zusatzinhalte gibt es in unserer „Bergische IHK“-App – erhältlich im App-Store von Apple sowie im Google Play Store.





Prof. Michael Fallgatter, Experte für organisatorische Selbstbindung, warnt vor dem Wunsch nach schnellen Erfolgen bei der Mitarbeiterbindung.

Chancen der Arbeitnehmermotivation

# POSITIVES MITEINANDER

Ohne Transparenz, Sicherheit und Perspektiven lassen sich Mitarbeiter schwer dauerhaft halten, sagt der Wuppertaler Wirtschaftsexperte Michael Fallgatter.

**Herr Professor Fallgatter, wie definiert die Wissenschaft Mitarbeiterbindung?**

Bei der akademischen Herangehensweise spricht man von Commitment oder organisatorischer Selbstbindung. Die geht immer vom Mitarbeiter aus: Er entwickelt unbewusst ein Gefühl der Zugehörigkeit zu seinem Arbeitgeber. Das hat drei Dimensionen. Normatives Commitment bestimmen Richtlinien und Werte – jemand bleibt im Unternehmen, weil er „bleiben sollte“. Kalkulatives Commitment: Er bleibt, weil er sich Weiterentwicklung verspricht. Die dritte Dimension ist affektiv. Er möchte bleiben, zum Beispiel wegen der netten Kollegen oder der Unternehmenskultur.

**Inwieweit lassen sich kalkulative und affektive Ebene beeinflussen?**

Ich warne davor, mit Maßnahmen schnell Erfolge erzielen zu wollen, etwa durch über-

durchschnittliche Bezahlung. Wer für Geld kommt, geht für Geld. Mit Laptop und Dienstwagen ist es ebenfalls noch nicht getan. Daran gewöhnen sich Mitarbeiter. Maßnahmen zu Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind wichtig, weil sie zum Wohlbefinden beitragen, und sollten selbstverständlich sein. Aber sie sind austauschbar. Echte Bindung kann immer nur eine spezifische Organisation erzeugen. Commitment reduziert Fluktuation enorm und ist günstiger als nachzuverhandeln, wenn Mitarbeiter kündigen.

**Bindung muss also nicht zwingend etwas kosten?**

Genau. Basis sind Arbeitszufriedenheit und das Gefühl, wertgeschätzt und fair behandelt zu werden. Mitarbeiter spüren, wie Entscheidungen zustande kommen. Empfun-

dene Ungerechtigkeit – Warum bekommt der Kollege die inspirierende Aufgabe oder die Schulung? – schmälert affektives Commitment. Das ist prozedurale Gerechtigkeit. Bei der distributiven Gerechtigkeit geht es um Perspektiven, Gehalts- und Bonusverteilungen. Beide Arten zusammen bewirken langfristig ein positives Miteinander.

**Was raten Sie Arbeitgebern?**

Ich empfehle Führungskräften, auch gemeinsam mit Personalabteilung und Betriebsrat, früh anzusetzen: mehr reden, mehr Transparenz. Mitarbeiter ernst nehmen, informieren, einbinden. Entwicklungsschritte und Aufgaben für sie definieren, ihnen nach und nach Verantwortung in Aussicht stellen und übertragen. Leistungsbeurteilungsverfahren hinterfragen, Ergebnisse ritualisiert auswerten. Auch Teeküche und Betriebsfeier gehören dazu. Es muss um Selbstbindung gehen. Die wirkt mächtig. Auf Langfristigkeit ausgelegte Familienunternehmen etwa bieten ein höheres Bindungspotenzial als unruhige kapitalmarktgesteuerte Firmen.

Das Gespräch führte Tonia Sorrentino.