

Weiter sinkende Ausbildungszahlen, Fachkräftemangel, demografischer Wandel? Der Arbeitsmarkt für SHK-Handwerksbetriebe wird vielerorts zum Engpassfaktor für Handwerks-Chefs. Wie Sie trotzdem die besten Mitarbeiter holen, erklärt Buchautor und Seminarleiter Rolf Steffen. Im zweiten Teil des Interviews über Personalführung geht es um leistungsgerechte Bezahlung. Seit 1983 ist Rolf Steffen selber Inhaber eines SHK-Betriebs und leitet ein Weiterbildungs-Institut für Handwerker. Er weiß also, wovon er spricht.



Bild fotolia

Arbeitsklima ist wichtiger als Gehalt

Über Geld spricht man nicht, heißt es. Ist das Gehalt trotzdem der wichtigste Faktor bei der Arbeitersuche?

Steffen: Hierzu gibt es seit Jahren wertvolle Studien. Und seitdem ich mich mit diesem Thema intensiv beschäftige, das sind immerhin ca. 20 Jahre, zeigt sich ein fast unverändertes Bild. Mitarbeiter wünschen an erster Stelle ein angenehmes Arbeitsklima und Wertschätzung. Dann erst folgt die leistungsgerechte Bezahlung, auf Rang drei folgt die Familienfreundlichkeit und erst dann folgen materielle Zusatzleistungen wie ein Firmenwagen. Also Bezahlung ist wichtig, aber Arbeitsklima ist wichtiger. Aber: Was Menschen antreibt – Lob und Anerkennung – ist in vielen Unternehmen Mangelware.

Also wird die Bedeutung des Gehalts bei der Suche nach den besten Mitarbeitern überschätzt?

Steffen: Auch wenn das Gehalt oder der Brutostundenlohn bei der Arbeitgeberwahl für Mitarbeiter fast immer als erstes bewertet wird, weil dieser mit einem Blick, sprich in einer einzigen Zahl erfasst und verglichen werden kann – so ist doch jedem klar, dass das Gehalt nur eine Leistung des Unternehmens als Arbeitgeber ist. Dies gilt auch umgekehrt. Auch ein Arbeitgeber kann allein an den Gehaltserwartungen verschiedener Bewerber nicht festmachen, welcher der Bewerber der optimale ist. Denn neben den handwerklichen und fachlichen Fähigkeiten sind die charakterlichen Merkmale oft bedeutender, doch diesen wird in Beurteilungen und Bewerbungsgesprächen immer noch wenig Bedeutung beigemessen, obwohl viele Chefs der These zustimmen. Es gilt die Regel: Mitarbeiter werden wegen ihrer vermeintlichen Fähigkeiten eingestellt, entlassen jedoch wegen ihrer charakterlichen Schwächen.

Trotzdem ist eine für beide Seiten leistungsgerechte Bezahlung wichtig, aber nicht leicht zu finden.

„Mitarbeiter werden wegen Ihrer vermeintlichen Fähigkeiten eingestellt, entlassen jedoch wegen ihrer charakterlichen Schwächen.“

So funktioniert die Leo-Gewinnbeteiligung

(Leo-) Gewinnbeteiligung steht für leistungs- und erfolgsorientierte Gewinnbeteiligung im Handwerksbetrieb. Das Team Steffen hat diese bereits im Jahr xxxx eingeführt und sieht sie seither als Erfolgsmodell.

Berechnungsgrundlage der Erfolgsbeteiligung ist stets der Unternehmensgewinn, also die Leistung des gesamten Teams. Nach Abzug von Gewinnanteilen, die der Existenzsicherung dienen, etwa für die Rückzahlung von Krediten, die Entwicklung neuer Leistungen und Produkte oder für Rücklagen, ergibt sich der Ausschüttungsbetrag für die gesamte Belegschaft.

Aus dieser Summe wird nach Abzug der Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung der Auszahlungsbetrag für jeden einzelnen Mitarbeiter ermittelt. Der dafür verwendete Verteilerschlüssel berücksichtigt die individuelle Verantwortung jedes Mitarbeiters im

Betrieb ebenso wie die geleistete Stundenzahl. So erhält ein Technischer Leiter eine höhere Gewinnbeteiligung als ein Auszubildender, eine Vollzeitangestellte mehr als eine Halbtagskraft. Aber keiner geht leer aus.

Einmal im Monat werden die Mitarbeiter über die Unternehmenskennzahlen informiert. Zur Einordnung der Zahlen sind sie speziell geschult worden. Mit den Zahlen kann sich jeder selbst in einer Excel-Tabelle ausrechnen, ob Bonuszahlungen zu erwarten sind und wie hoch sie ausfallen werden.

Ziel ist es unter anderem, die Mitarbeiter für die Zusammenhänge von Aufträgen, Kosten und Gewinn bzw. Gehältern zu sensibilisieren. Außerdem bietet das Modell den Vorteil, dass nur erwirtschaftete Gewinne verteilt werden. In Krisenzeiten läuft das Unternehmen also nicht Gefahr unter Geschenken der Boom-Ära zu leiden.

Steffen: „Leistungsgerecht“, das beschreibt genau einen wichtigen Knackpunkt. Denn oft fehlt es an bewertbaren Kriterien und belastbaren Messmethoden. Hier liegt die Lieferpflicht bei den Unternehmen. Je konkretere und zahlreichere Leistungsmerkmale sie als Anforderungsprofil an die Mitarbeiter entwickeln, um so fairer kann der Erfüllungsgrad nach Arbeitsqualität und Arbeitsquantität vorgenommen werden. Ohne eine solche konkrete Leistungsbewertung bleiben alle Bewertungen unklar und werden meistens von den Mitarbeitern als

unfair empfunden. Eine weitere Erwartung, die ebenfalls in den Kontext von leistungsgerechter Bezahlung passt und die von anderen Untersuchungen oft deutlicher genannt wird, ist die Erwartung, dass Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens teilhaben wollen. Mitarbeiter wollen am Gewinn beteiligt sein.

Aber die wenigsten Chefs werden ihre Gewinne vor den Mitarbeitern transparent machen wollen?

Steffen: Dieser Anspruch zählt aber zu den selbstverständlichen Erwartungen, denn wenn es dem Unternehmen gut geht, dann sollen auch die Mitarbeiter, die diesen Erfolg herbeigeführt haben, davon profitieren. Dahinter verbergen sich Erwartungen wie Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Unternehmensführungen. Denn der in Unternehmensphilosophien hoch gelobte Team-Geist, das Wir-Gefühl oder der angestrebte gemeinsame Erfolg müssen bewiesen werden. Es müssen Taten folgen. Gerade im Handwerk, wo den Chefs oft unterstellt wird, die Zahlen immer so zu biegen, bis wieder nichts für die Mitarbeiter übrig bleibt, ist Transparenz das einzige Mittel gegen schlechte Vermutungen und falsches Schätzen.

Wie geht es also Ihrer Meinung nach richtig?

Steffen: Ein Beispiel ist das Leo-Lohn-System, welches helfen kann, mit den Mitarbeitern

Bewertungskriterien für Mitarbeiter

1. Der tatsächliche Einsatz / die Stelle eines Mitarbeiters im Unternehmen.
2. Der Grad der Leistungserfüllung bezüglich der an ihn gestellten Aufgaben/ Ansprüche.
3. Die Ausbildung, Erfahrung und Lernbereitschaft eines Mitarbeiters.
4. Das persönliche Engagement eines Mitarbeiters für das Unternehmen und dessen Ziele.

Leistungserwartungen zu kommunizieren und sowohl aus Sicht des Mitarbeiters als auch aus Sicht der Führungskraft Bewertungen vorzunehmen und dann in einem gemeinsamen Gespräch eine Übereinkunft mit Zielsetzung zu erreichen. (Anm. d. Red.: Siehe hierzu Bericht im Kasten.) Daneben praktizieren wir das in unserem Unternehmen seit vielen Jahren etablierte Zahlen-Daten-Fakten-Frühstück. Es ist ein wirklich überzeugendes Mittel, um die Erwartungen zu steuern und die Glaubwürdigkeit zu steigern. Nicht nur des duftenden Kaffees und des leckeren Essens wegen kommen fast alle Mitarbeiter zu diesem Anlass eine Stunde früher in den Betrieb als sonst. Das ist für Monteure und Mitarbeiter die Gelegenheit, ganz genau zu erfahren, wo das Unternehmen steht - und warum.



Der Experte

Rolf Steffen, Vorstand der Team Steffen AG aus Alsdorf bei Aachen, hat sein SHK-Handwerksunternehmen in den letzten Jahren zu einem der größten Weiterbildungsinstitute der Branche ausgebaut. Auf Basis der eigenen Erfahrungen entwickelten die Gebrüder Steffen die UPTODATE-Offensive, ein ganzheitliches Management-Modell, das auf die Bedürfnisse und Herausforderungen der Handwerksbranche zugeschnitten ist. Über 200 Unternehmen besuchten die praxisnahen Veranstaltungen und Seminare im bundesweiten kompetenz[team]handwerk. Mehr Informationen unter www.steffen.de.

Buchtip: Marketing im Handwerk

Das neue Buch „Marketing im Handwerk“ von Rolf Steffen und André Hugo Brömmel ist das erste in der Reihe der UPTODATE-Offensive [handwerk], das sich ausschließlich mit Marketing befasst. Es geht um Wege, die Bekanntheit von Unternehmen zu steigern, Kunden zu gewinnen und letztlich Marke zu werden. Die Autoren haben darauf geachtet, dass dieses Buch speziell für Handwerker konzipiert wurde. Es wurde von Menschen geschrieben, die das Handwerk kennen und verstehen. Von Fachleuten, die selbst in dieser Branche arbeiten. Das Buch liefert konkrete Hilfestellungen und Arbeitsunterlagen, Tipps und Vorschläge, die größtenteils sofort umsetzbar sind. Das Buch hat 596 Seiten, ist im Kramer Verlag Düsseldorf erschienen und kostet 69,90 Euro.

Also bekommen die Mitarbeiter hier umfassenden Einblick in die Unternehmens-Kennzahlen?

Steffen: Richtig, wenn also ein Monteur z.B. meint, die unter sonstigen Kosten ausgewiesenen Posten seien zu hoch gegriffen, kann er gerne die Belege für den zurückliegenden Monat gemeinsam mit der Geschäftsleitung in der Buchhaltung prüfen. Wir haben die Mitar-

„Unsere Leute suchen heute viel stärker als früher nach neuen Auftragspotenzialen oder unnötigen Kostenpositionen. Früher wurde das als alleinige Aufgabe des Chefs abgetan.“

beiter eigens geschult, damit sie die wirtschaftlichen Zusammenhänge im Unternehmen verstehen und ein Gefühl dafür entwickeln, welchen Einfluss jeder Einzelne auf das Betriebsergebnis hat.

Und diese Transparenz zahlt sich aus?

Steffen: Zum einen werden mindestens zwei menschliche Grundbedürfnisse befriedigt, das Bedürfnis nach Wissen, oder drastischer ausgedrückt die Neugierde, und das Bedürfnis nach Freiheit und Gestaltungsraum. Zum anderen suchen unsere Leute heute viel stärker als früher nach neuen Auftragspotenzialen oder unnötigen Kostenpositionen. Früher wurde das als alleinige Aufgabe des Chefs abgetan. Wenn allzu häufig neues Werkzeug bestellt wird, müssen sich Mitarbeiter heute von ihren Kollegen schon die Frage gefallen lassen, wo denn das alte geblieben sei. Und unser Schrott wird heute nicht mehr für 'nen Appel und ein Ei an den erstbesten Abholer gegeben, sondern an den Händler mit dem besten Preis verkauft.

Ihr Gewinnbeteiligungsmodell geht aber deutlich weiter als bessere Preise für alten Schrott.

Steffen: Die Mitarbeiter am Erfolg teilhaben zu lassen, gehört in unserem Unternehmen, einem familiengeführten Sanitär-, Heizungs- und Elektrobetrieb, seit Firmengründung zur Unternehmensphilosophie. Nur haben wir das früher in Ermangelung besserer Instrumente eher nach Gutsherrenart gehandhabt. Prämien wurden weitgehend aus dem Bauch heraus festgelegt. Die Leistungs- und erfolgsorientierte (Leo-) Gewinnbeteiligung hat das grundlegend geändert. Heute können sich unsere Mitarbeiter selbst ausrechnen, ob Bonuszahlungen zu erwarten sind und wie hoch sie ausfallen werden. Sie arbeiten deshalb auch zielstrebig am Unternehmensgewinn mit. Berechnungsgrundlage der Erfolgsbeteiligung ist stets der Unternehmensgewinn, also die Leistung des gesamten Teams. Damit vermeiden wir auch einen unfairen innerbetrieblichen Wettbewerb um profitabile Kunden und Aufträge.

So wird ja auch eine Menge Verantwortung übertragen?

Steffen: Ja und das ist ein wichtiger weiterer Führungsanspruch. Wir übertragen Verantwortung, statt Aufgaben zu verteilen. Das macht aber auch erforderlich Grenzen zu definieren, denn diese beschreiben auch die Freiheit. Innerhalb der definierten Grenzen genießen unsere Mitarbeiter die Freiheit selbst zu entscheiden. Zu entscheiden, welche Aufträge sie akquirieren wollen, bei welchen Lieferanten sie einkaufen möchten und mit welchen Mitarbeitern sie ihre Ziele realisieren wollen.

Also leiten die Mitarbeiter eigentlich fast ein ganzes Projekt völlig selbstständig?

Steffen: Das geht, wenn jeder Techniker mit der Übertragung der Projektverantwortung die wichtigen Kalkulationsgrößen wie Materialeinsatz und Lohnkosten, resultierend aus den geschätzten Planarbeitszeiten kennt und nachvollziehen kann. Dieses Modell ist leicht auch von den ausführenden Technikern zu vermitteln, denn sie haben in der Praxis unmittelbaren Einfluss auf die Größen Arbeitszeit, Materialeinkauf und Materialverbrauch. Eine Führungsebene höher, auf der Ebene der LeistungsCenterleiter, ist dieses vereinfachte Modell ebenfalls darstellbar. Hier besteht dann die Freiheit in der Wahl der Aufträge, beispielsweise durch eine Fokussierung auf materialintensive Aufträge, die Wahl der Lieferanten und die Auswahl von Mitarbeitern, welche bereit sind, sich an Führungsgrößen messen zu lassen.

Haben Sie in Sachen Gehalt und Motivation noch einen letzten Tip?

Steffen: Sorry, ich möchte niemanden unangenehm berühren, doch das Thema Schwarzgeld, zu welchem Rechnungen fingiert werden müssen, oder das Auszahlen von Überstunden ohne ordnungsmäße Buchung sollte sich nun wirklich erledigt haben. Doch Achtung! Nur das Gerücht allein kann schon katastrophale Wirkung haben. Denn sollte in der Mitarbeiterschaft nur vermutet werden, die da oben haben noch eine zweite Kasse, dann ist dies fatal für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Dabei ist es sogar unerheblich, ob dieses stimmt oder nicht.

Im ersten Interviewteil in Ausgabe 1-14 ging es um die Frage, wie Sie bei steigendem Fachkräftemangel gute Mitarbeiter finden.