



Weil sich Beschäftigte im Gebäudereiniger-Handwerk nicht ohne Weiteres rekrutieren lassen, ist es wichtig, bestehende Arbeitsverhältnisse zu halten.

FLUKTUATION IM UNTERNEHMEN?

WAS MITARBEITER BEI DER STANGE HÄLT

Geeignete Beschäftigte im Gebäudereiniger-Handwerk zu finden, wird zunehmend schwieriger. Umso wichtiger ist es, Mitarbeiter – und auch Auszubildende – im Unternehmen zu halten, damit Lücken gar nicht erst entstehen. Wie das gelingen kann.

Die Kündigung von Mitarbeitern kann zu Personalengpässen führen. Weil sich Beschäftigte im Gebäudereiniger-Handwerk nicht schnell rekrutieren lassen, kommt es darauf an, bestehende Arbeitsverhältnisse zu halten. Ein Mitarbeiter, der zufrieden ist mit seiner Firma, sich als Teil des Betriebs und als wichtiges Mitglied im Team sieht, kündigt nicht so schnell.

FLUKTUATION FÖRDERT FLUKTUATION

Wenn jemand kündigt, sind auch die Kollegen erstaunt und verunsichert. Menschliche Beziehungen und die eingespielte Arbeitsgruppe können durch das Ausscheiden eines Kollegen gestört werden. Die Arbeit des Ausgeschiedenen müssen andere mit übernehmen. Dadurch entsteht eine Mehrbelastung, das verursacht Hektik und Stress. Überstunden sind

erforderlich, was zu nachlässiger Arbeit führen kann. Das wiederum beeinträchtigt die Kundenzufriedenheit. In der Folge könnten auch Kollegen kündigen (Fluktuation fördert Fluktuation) und der Personalengpass kann sogar verschärft werden. Bis zur Neueinstellung müssen Termine verschoben werden, neue Aufträge können nicht angenommen werden. Ein Personalengpass wird häufig auch von Kunden negativ bewertet. Der ausgeschiedene Mitarbeiter spricht nicht immer positiv über die Firma, die er verlassen hat. Die Suche nach einem Nachfolger kostet Zeit und Geld, hinzu kommt das Risiko, einen nicht gleichwertigen neuen Mitarbeiter zu den betrieblichen Konditionen zu finden. Der angeworbene Nachfolger muss sich erst eingewöhnen und bei Kollegen und Kunden ankommen.



ONLINEUMFRAGE

IST IHR UNTERNEHMEN EIN ATTRAKTIVER ARBEITGEBER?

Auch Ihre Meinung ist gefragt – in unserer Onlineumfrage auf www.rationell-reinigen.de.

Dieses Mal möchten wir wissen: Glauben Sie, dass Ihr Unternehmen aus Mitarbeitersicht ein attraktiver Arbeitgeber ist? Wir sind gespannt!

Zufriedenheit mit dem Gehalt (Good Pay) ist für die meisten Beschäftigten sehr wichtig. Wenn Unzufriedenheit mit der Bezahlung zum Stellenwechsel führt, muss die Differenz schon groß sein. Nimmt man aber alle anderen Bereiche, die eine Kündigung auslösen können, zusammen, steht das Arbeitseinkommen nicht mehr an erster Stelle. Denn was nützt die Zufriedenheit mit einem besseren Einkommen in einem anderen Unternehmen, wenn dort zum Beispiel das Betriebsklima schlecht ist, der Führungsstil autoritär oder die technische Ausstattung nicht auf dem neuesten Stand und dauernd Überstunden geleistet werden müssen? Wenn alle Parameter stimmen und nur das Gehalt etwas abweicht, fällt es dem Mitarbeiter schwerer, zu kündigen.

WARUM MITARBEITER KÜNDIGEN

Die Motive einer Kündigung sind vom Unternehmen beeinflussbar, denn Chefs, die erstklassige Beziehungen zu ihren Mitarbeitern haben, verlieren nicht so schnell Personal. Betriebliche Kündigungsgründe können sein:

- Arbeitszeiten und Überstunden,
- veraltete Technik und Geräte,
- schlechtes Betriebsklima,
- Unzufriedenheit mit dem Gehalt,
- mangelnde Entwicklungschancen,
- Stellenangebote einer anderen Firma,
- ungerechte Aufgabenverteilung,
- Unzufriedenheit mit der Führung,
- ständiger Termindruck,
- fachliche Überforderung,
- Probleme mit Kollegen,
- unzureichende Einweisung in die Arbeit.

„Am Ende hat jede Firma die Mitarbeiter, die sie verdient“, heißt es. Unternehmen, die ihre Beschäftigten als interne Kunden sehen, bemühen sich um die Zufriedenheit des Personals. Ein guter Mitarbeiter kennt seinen Wert, und ein verlockendes Stellenangebot vom Wettbewerbsunternehmen macht neugierig und kann die ersten Gedanken zum Arbeitsplatzwechsel auslösen. Wer länger unzufrieden ist, vollzieht die innere Kündigung und plant die Bewerbung woanders. ▶



NILS BOGDOL

Geschäftsführer, Ray Facility Management, Holdorf

FAIRER UMGANG UND OFFENE KOMMUNIKATION

Das Gebäudereiniger-Handwerk steht schon seit mehreren Jahren vor der Herausforderung, Mitarbeiter im gewerblichen Bereich und vor allen Dingen auch für die Gebäudereiniger-Ausbildung zu bekommen. Dies hatte sich während der Corona-Phase deutlich entspannt, ist aber jetzt wieder genauso extrem wie kurz vor der Pandemie. Da es sich um keinen neuen Zustand handelt, beschäftigen wir uns bereits seit vielen Jahren mit Employer Branding und der Notwendigkeit, Mitarbeiter auf unser Unternehmen aufmerksam zu machen, und nutzen unter anderem diverse Social-Media-Kanäle.

Die im Angestelltenbereich inzwischen ähnlich angespannte Situation lässt sich in Teilen deutlich leichter auffangen, da hier der Branchenmindestlohn nicht die Grundlage für die Bezahlung ist, sondern vielfach auch Nebenleistungen in die Bewertung einfließen – wie monetäre Förderung von Fortbildungen, Fortbildungsmöglichkeiten grundsätzlich, Weiterentwicklung im Unternehmen, Angebote für soziale Kontakte, Meetings sowie aber auch Leasingfahrräder und elektronische Geräte, die über das Unternehmen deutlich günstiger und sozialversicherungsfrei angeschafft werden können.

Diese Produkte und Angebote sind bei uns seit vielen Jahren im Einsatz und helfen uns derzeit auch, dass wir eine deutlich geringere Fluktuation im Angestelltenbereich haben und die Hauptaufgabe darin besteht, gewerbliche Kräfte – und Auszubildende – zu gewinnen. Dabei ist unser gesellschaftliches Bild die wesentliche Herausforderung, das lässt sich kaum als Unternehmen alleine bewegen. Hier helfen aber deutlich ein fairer Umgang und eine offene Kommunikation. Fast immer sind es auch Kinder von Beschäftigten, die sich für diesen Entwicklungsweg entscheiden. Daher sind Mund-zu-Mund-Propaganda und ein positives Unternehmensbild bei den Mitarbeitern eine Kernaufgabe der Unternehmensführung, und ich freue mich, dass wir dieses auch mit vielen Preisen – hier sei die aktuelle Auszeichnung von Institut für Management- und Wirtschaftsforschung und Focus Money erwähnt, von denen wir im sechsten Jahr in Folge mit dem Deutschlandtestsiegel der besten Ausbildungsbetriebe ausgezeichnet wurden –, in der Außendarstellung zum Ausdruck bringen.



MARKUS WASSERLE

Geschäftsführer, Gebäudereinigung Wasserle, Kaufering

NACH DER UNTERSCHRIFT GEHT ES ERST RICHTIG LOS

Der Arbeitsmarkt ist gerade in Metropolregionen wie beispielsweise München extrem angespannt. Gerade im Niedriglohnbereich geht die Schere zwischen Nettolohn und Mietforderungen immer weiter auseinander. Unsere Branche bietet hervorragende Möglichkeiten, in Deutschland anzukommen und sich in die Gesellschaft zu integrieren. Einige nehmen dann die Karriereleiter innerhalb unseres Unternehmens, andere wechseln nach einer gewissen Zeit oft in Verwaltung oder Produktion, teilweise auch bei unseren Kunden. Reinigungskräfte kommen häufig auf Empfehlung von unserem Stammpersonal oder auch ehemaligen Kolleginnen und Kollegen. Gerade die werben Bekannte und Verwandte, wenn sie uns als fairen Arbeitgeber kennengelernt haben. Im Bereich Verwaltung haben wir auf Stellengesuche viele Bewerbungen, da wir uns in den letzten Jahren – zum Beispiel durch die Auszeichnungen „Great Place to Work“ – als attraktiver Arbeitgeber positioniert haben.

Geeignete Bewerber zu finden, gelingt uns also meist gut. Allerdings: Wenn der Arbeitsvertrag dann zustande kommt, beginnt für uns das eigentliche Engagement. Für alle unsere Reinigungskräfte haben wir ein Willkommenspaket bereitgestellt, das ihnen von ihrem Personaldisponenten am ersten Arbeitstag übergeben wird. Im Laufe der nächsten Woche erfolgt die fachliche Einarbeitungsschulung durch unser hausinternes Weiterbildungsmanagement. Nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit ist es dann auch möglich, an unserem Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungsprogramm teilzunehmen. Innerhalb der Probezeit stellen wir jedoch beiderseitig eine deutliche Fluktuation fest. Diese nimmt aber nach den ersten sechs Monaten rapide ab. Wir nutzen diese Phase, um genauestens zu prüfen, ob neue Kolleginnen oder Kollegen wirklich zu unserem Unternehmen passen und wir zu ihnen.

Je größer die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, desto geringer ist die Fluktuationsgefahr. Rolf Leicher

PRIMÄRE UND SEKUNDÄRE PRÄVENTION

Man unterscheidet zwei Arten der Prävention. Die primäre Prävention zielt darauf ab, den Gedanken zur Eigenkündigung erst gar nicht entstehen zu lassen. Mit der sekundären Prävention will man den drohenden Abbruch des Arbeitsverhältnisses rechtzeitig erkennen und verhindern.

Die Pflege der Mitarbeiter ist ebenso wichtig wie die Kundenpflege. Hier bieten sich zahlreiche Möglichkeiten an: vom gemeinsamen Besuch eines Fußballspiels bis zum Grillfest oder der Weihnachtsfeier. Nicht zu vergessen sind Geburtstage oder Arbeitsjubiläen. Alles nur Kleinigkeiten, die in der Summe jedoch wirken. In vielen Betrieben hat man die Situation erkannt und bindet die Mitarbeiter durch moderne Führung und intensive Beziehungspflege.

WAS MITARBEITER AN DEN BETRIEB BINDET

Gute Betriebsführung reduziert Kündigungen, vor allem bei jüngeren Beschäftigten. Kleine und mittelständische Unternehmen haben keinesfalls schlechte Karten, wenn es um die Attraktivität des Arbeitsplatzes geht. Die sogenannte Arbeitgebermarke (Employer Branding) bindet Mitarbeiter durch Arbeitsatmosphäre, Gestaltungsfreiheit und zeitgemäße Führung. Flache Hierarchien und Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen sind wichtige Bindungsfaktoren. Die Einflussnahme des Einzelnen auf den Betriebsalltag wird von Mitarbeitern sehr geschätzt. Daneben gehört die Work-Life-Balance zu den Top-Bindungsfaktoren. Auch Flexibilisierung der Arbeitszeit und Wertschätzung des Einzelnen kommen gut an und reduzieren die Fluktuationsgefahr. Grundsätzlich gilt: Je größer die Zufriedenheit, desto geringer ist die Fluktuationsgefahr. Gutes Betriebsklima wirkt sich immer positiv auf die Zusammenarbeit aus. Die sogenannte Wohlfühlatmosphäre durch ein harmonisches Betriebsklima kostet kein Geld und vermindert die Gefahr der Kündigung durch Mitarbeiter.

EIN ORT ZUM WOHLFÜHLEN

Der Arbeitsplatz muss ein Ort sein, an dem sich Mitarbeiter wohlfühlen. Berufliche Teilhabe am Alltag ist mehr als nur Geld verdienen. Eine starke Firmenbindung motivierter Mitarbeiter wirkt gruppen-

DIE WICHTIGSTEN BINDUNGSFAKTOREN

- _ Einflussnahme der Mitarbeiter auf die Planung des betrieblichen Alltags,
- _ Work-Life-Balance, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- _ Wahrnehmung und Wertschätzung des Einzelnen,
- _ gemeinsamer Besuch eines Konzerts oder Grillabend im Sommer,
- _ Zufriedenheitserlebnisse durch Erfüllung kleinerer Privatwünsche,
- _ moderne Arbeitsplätze, neueste Technik,
- _ Wohlfühlumgebung durch erstklassiges Betriebsklima,
- _ kooperative Führung des Personals,
- _ Vermeiden von permanenter Überforderung,
- _ innere positive Einstellung zum Team, die für alle spürbar ist.

dynamisch und strahlt auf das gesamte Team aus. Bei Kündigung eines Mitarbeiters macht der Arbeitgeber Selbstreflexion: Was ist die Ursache der Fluktuation? Was kann man präventiv tun? Welche Maßnahmen sind schnell umsetzbar? Andererseits heißt es, sich nicht durch Forderungen eines Mitarbeiters erpressen zu lassen. Jemanden mit Gewalt und Überredung festzuhalten, funktioniert nur kurzfristig. Wer gehen will und seine Gründe dafür überzeugend darlegt, den lässt man ziehen. Macht man Zugeständnisse, um ihn zu ►

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist das Mindestziel. Das Maximalziel wäre die Begeisterung einzelner Mitarbeiter, die damit auch ihre Kollegen beeinflussen. Rolf Leicher

Mit unseren neuen
PCR*-Kanistern
hinterlassen wir einmal
mehr einen grünen
Fußabdruck!



.. NEU ! NEU ! NEU ! NEU ! NEU !
100 % PCR* -Recycling-Material!

Vor mehr als 25 Jahren haben wir unser Rücknahme-System für Kunststoff-Gebinde installiert und bislang das Müllaufkommen um über 2,5 Millionen Kilogramm Plastik-Müll reduziert.

Seither haben wir viel für die Schonung der Umwelt getan, u.a. bei

- der Gebinde-Optimierung mit geringstmöglichem Material-Einsatz
- der Verwendung regenerativer Energie aus Wärmekollektoren und Erdwärme
- der energiesparenden Anlagentechnik
- der Behandlung und Aufbereitung von Abwässern
- der Ausstattung unseres Fuhrparks mit besonders emissionsarmen Fahrzeugen

Und jetzt: Mit einem 5 L-Kanister aus 100 % PCR-Recycling-Material, das auch wieder aufbereitet und neu verwendet werden kann.



NADINE HEINECKE

Leiterin Personal, Fürst, Nürnberg

MIT WILLKOMMENSPAKET UND WERTEORIENTIERUNG

Unsere Branche kämpft aufgrund von Unkenntnis und negativer Berichterstattung nach wie vor mit einem schlechten Image, was die Gewinnung von Fachkräften schwierig macht. Allerdings ist Gebäudereiniger (m/w/d) ein staatlich anerkannter Ausbildungsberuf mit vielen Weiterbildungsangeboten und Aufstiegsmöglichkeiten.

Das Besondere dieser Ausbildung – für viele junge Menschen auch eine große Hürde – ist, dass der Berufsschulunterricht für unsere Auszubildenden als Blockunterricht in Metzingen stattfindet. Während dieser Zeit sind die Nachwuchskräfte in einem Jugendwohnheim untergebracht. Für den dortigen Aufenthalt haben wir ein umfangreiches Konzept ausgearbeitet. Zum einen binden wir Sozialpädagogen vor Ort ein, die bei Bedarf unseren Azubis zur Seite stehen, zum anderen stellen wir unsere Azubis unter anderem mit Tablets aus, um die Digitalkompetenz zu fördern und sie so in ihrer Abwesenheit über Aktuelles im Unternehmen zu informieren. Alle unsere Azubis erhalten zum Start ein persönliches Willkommenspaket.

Bei der Rekrutierung unserer Verwaltungsmitarbeiter punkten wir mit der Vielfalt an Tätigkeiten in unserem Unternehmen – zum Beispiel Vertrieb, Rechnungswesen, Controlling, IT, Organisationsentwicklung, Einkauf, Marketing oder Personal. Um Fachkräfte langfristig ans Unternehmen zu binden, pflegen wir bei Fürst eine werteorientierte Führung, die alle unsere Führungskräfte vorleben.

2021 haben wir in eine HR-Software investiert, die viele aufwendige administrative Aufgaben digitalisiert und uns mehr Zeit für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt. Um uns auf zukünftige Anforderungen an die Fähigkeiten unserer Fachkräfte vorzubereiten, haben wir eine Fürst-Academy gegründet. Transparenz ist essenziell, um die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen. Dafür nutzen wir seit einiger Zeit eine interne Kommunikationsplattform.

halten, verliert man an Autorität und wird ausgenutzt. Zugeständnisse haben Folgen – die Kollegen erfahren davon und pochen auf Gleichbehandlung.

VERSTÄRKUNG DER BINDUNGSFAKTOREN

Ein Chef, der ein offenes Ohr für seine Mitarbeiter hat, sich mit ihnen befasst und sie beobachtet, müsste Unzufriedenheit frühzeitig feststellen und einen möglichen Kündigungsgrund erahnen. Ein Gewitter kommt nur selten aus heiterem Himmel, sondern bahnt sich an und ist für Beobachter erkennbar. Zunächst kommt es darauf an, Warnzeichen wahrzunehmen. Kritische Äußerungen von Beschäftigten dürfen nicht überhört, sondern müssen ernst genommen werden. Bei geringer Bindung zum Unternehmen ist ein Mitarbeiter schnell wechselbereit. Kommt ein anderer Arbeitgeber mit einem attraktiven Stellenangebot, wird die Absicht zu wechseln unterstützt. Fundament der Mitarbeiterbindung ist die Wertschätzung des Einzelnen, die Bestätigung, dass jeder durch seine Arbeit Werte schafft und zum Betriebserfolg beiträgt. Die Fähigkeit eines Chefs, gutes Personal emotional zu binden, reduziert Fluktuation. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist das Mindestziel, das Maximalziel wäre die Begeisterung einzelner Mitarbeiter, die damit auch ihre Kollegen beeinflussen.

HARMONISCHES BETRIEBSKLIMA ZÄHLT

Bei starker Bindung wird einem Mitarbeiter der Weggang schwerfallen. Die sogenannte Wohlfühlumgebung durch ein harmonisches Betriebsklima kostet kein Geld und vermindert die Gefahr der Kündigung durch Mitarbeiter. Besonders motivierend sind Lob und Anerkennung bei besonderen Leistungen, was zu den klassischen Bindungsfaktoren gehört, obwohl Kritiker meinen, der Betrieb sei kein Streichelzoo. Viele Arbeitgeber haben die Situation erkannt und binden ihre Beschäftigten durch intensive Beziehungspflege. Das ausgeprägte Wir-Gefühl aller Mitarbeiter reduziert Kündigungen. Gelegentlich kann auch Mobbing durch Kollegen eine Kündigung aus-

LESETIPP

Der Mitarbeiter-Magnet

Michael Asshauer: „Der Mitarbeiter-Magnet. 302 Hacks für Recruiting, Employer Branding und Leadership“. Haufe 2020, 189 Seiten, Broschur, 29,60 Euro, ISBN 978-3-648-14323-0. Beziehbar auch über Holzmann Medien – Buchverlag (www.holzmann-medienshop.de, buch@holzmann-medien.de, Tel. 08247/354-183.)

lösen. Hat der Chef ein Auge auf die Zusammenarbeit und die Stimmung in seinem Team, erkennt er die Situation und kann einschreiten. Starke Bindung an den Arbeitsplatz wirkt gruppendynamisch und strahlt auf das gesamte Team aus.

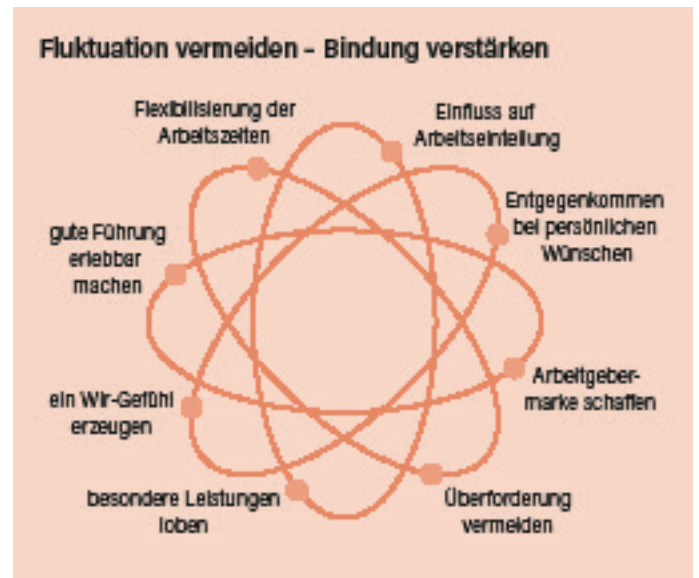
ABBRUCH DER AUSBILDUNG

Auch Ausbildungsabbrüche gilt es zu verhindern. Ausbildungsfremde Aufgaben für den Auszubildenden müssen deshalb die Ausnahme sein und sollten begründet werden, damit Akzeptanz entsteht. Nach dem Defizitgedanken sieht der Betrieb nur die Mehrarbeit, die eine Betreuung des Azubis verursacht. Fehlt dafür die Zeit, entstehen beim Auszubildenden schnell erste Gedanken, die Ausbildung abzubrechen und woanders fortzusetzen. Man unterscheidet zwischen quantitativer Überforderung (große Arbeitsmenge) und qualitativer Überforderung bei den Azubis. Einzelne Personen dürfen nicht ständig über- oder auch unterfordert werden. Dies ist geregelt im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und verbietet jede Benachteiligung von Beschäftigten (§ 7 Abs. 1 AGG). Benachteiligung heißt auch, jemanden, der sich durch Fachkompetenz als fähig beweist, stär-

ker zu belasten und ihn permanent zu überfordern. Ungleiche Behandlung bei der Arbeitseinteilung kann sogar als Diskriminierung ausgelegt werden. ■

Rolf Leicher

heike.holland@holzmann-medien.de



DEISS HEISST: FÜR DEN JOB GENIAL, FÜRS KLIMA NEUTRAL.

Umweltschutz wird einfach, denn die **PREMIUM PLUS** Abfallsäcke sparen 30% CO₂ und sind 100% klimaneutral.



deiss.de/muellsaecke-klmaneutral



95 % Recycling-Material

DEISS

A SUND GROUP COMPANY