



# Mitarbeiter im Handwerk langfristig binden

## LEITFADEN

Personalbindung



Das Handwerk – der vielseitigste und zweitgrößte Wirtschaftsbereich Deutschlands – ist auch im Regierungsbezirk Münster ein leistungsstarker Wirtschaftsfaktor. Dazu gehören:

- 27.500 Betriebe
- 180.000 Beschäftigte
- 16.300 Lehrlinge

Als Körperschaft des öffentlichen Rechts nimmt die Handwerkskammer Münster die Interessen der selbstständigen Handwerker und deren Beschäftigten wahr. Als modernes Dienstleistungszentrum bietet die Kammer ein umfangreiches Informations-, Beratungs- und Weiterbildungsangebot.

**Sprechen Sie mit uns**  
**Schreiben Sie uns an!**

Sie erreichen uns montags bis donnerstags von 8 bis 17 Uhr und freitags von 8 bis 14 Uhr.

**Handwerkskammer Münster (HWK)**  
Bismarckallee 1, 48151 Münster  
Telefon 0251 5203-0, Telefax 0251 5203-106  
info@hwk-muenster.de  
www.hwk-muenster.de

**Handwerkskammer Münster in der Emscher-Lippe-Region**  
Vom-Stein-Straße 34, 45894 Gelsenkirchen-Buer  
Telefon 0209 38077-0, Telefax 0209 38077-99

**Handwerkskammer Bildungszentrum Münster (HBZ)**  
Echelmeierstraße 1–2, 48163 Münster  
Telefon 0251 705-0, Telefax 0251 705-1130  
www.hbz-bildung.de



Herausgeber:  
 Handwerkskammer Münster  
 Bismarckallee 1  
 48151 Münster  
 Telefon 0251 5203-0  
 info@hwk-muenster.de

Autoren: Andrea Greillinger, Conrad Schempp (LFI)

Wir danken dem Ludwig-Fröhler-Institut (LFI),  
 als eine Forschungseinrichtung des  
 Deutschen Handwerksinstituts (DHI)  
 für die freundliche Genehmigung zur  
 Verwendung der Inhalte.



Bilder: Fotojournalist Joachim Busch

Mit freundlicher Unterstützung der Handwerksbetriebe

- Köster GmbH, Saerbeck (Seiten 4/5, 11)
- Timmermann GmbH & Co. KG Objekteinrichtungen & Innovativer Möbelbau, Dorsten (Umschlag vorn, Seite 7)
- Haar & Design Wahlbrink e.k. Inh. Tanja Piontek, Ibbenbüren (Seiten 2/3, 9)

**KÖSTER**  
 Bilanz & Steuer Beratung  
 Datum: 25.11

Arbeitsauftrag

Monteur: *Jan A.*

Kunde: *König He-Gemerkung*

Anschrift: *Siedle Anlage*

Bauvorhaben: *Neu*

Termin: *Fr. 27.11* Zeitraum: *p.2*

Wartung: Solarthermie 0 BW 0 BW+HZ 0  
 Wärmepumpe 0 Sole 0 Luft 0  
 Holzboilerkessel 0 Pellet 0  
 Kellengerät 0 We  
 Öl/Gaskessel 0 Brenn

## Inhalt

<b>1 LANGFRISTIGE BINDUNG DER MITARBEITER ALS STRATEGISCHE AUFGABE</b> .....	6
<b>2 INSTRUMENTE DER MITARBEITERBINDUNG</b> .....	8
<b>3 ANREIZSYSTEME DER MITARBEITERBINDUNG</b> .....	10
3.1 Finanzielle Anreize .....	10
3.2 Nicht-finanzielle Anreize .....	14
3.3 Vertragliche Optionen .....	18
<b>4 ZEHN GRÜNDE</b> .....	21
<b>5 WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN</b> .....	22

<b>Stichwortverzeichnis</b>
Anerkennung von Leistung 8
Anreize finanziell 10
Anreize nicht-finanziell 14
Arbeitsgeberdarlehen 19
Aufstiegsmöglichkeiten 16
Erstattung von Aufwendungen 12
Erstattung von Weiterbildungskosten 12
Familienfreundlichkeit 17
Flexible Arbeitszeiten 17
Führungsstil 14
Gehalt und Entlohnung 10
Gesundheitsförderung 17
Gratifikationen 12
Kündigungsausschluss 18
Kündigungsfristen 18

Mitarbeiter motivieren 14
Mitarbeiterbefragung 8
Mitarbeiterberatung 16
Mitarbeitergespräch 8
Provisionen und Prämien 11
Staatliche Förderung 13
Unternehmensbeteiligung 11,12
Vertragliche Optionen 18
Verschwiegenheitspflicht 18
Weiterbildung 15
Wettbewerbsverbot 18
Widerrufsklauseln 19
Zielvereinbarungen 8,14

# 1. Langfristige Bindung der Mitarbeiter als strategische Aufgabe



Die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an das Unternehmen wird im Handwerk immer wichtiger. Eine Reihe von Faktoren und Entwicklungen, zum Beispiel der demografische Wandel, sorgen dafür, dass immer weniger Fachkräfte zur Verfügung stehen. Daher ist es für Betriebe umso wichtiger, bereits bestehende Arbeitsverhältnisse zu festigen. Doch wie hält man gute Mitarbeiter im Unternehmen?

Dieser Leitfaden verschafft Ihnen einen Überblick über die unterschiedlichen Möglichkeiten und zeigt wichtige Ansatzpunkte für Ihren Handwerksbetrieb auf. Es handelt sich dabei nicht um eine abschließende Aufzählung. Stattdessen soll auf wesentliche Instrumente eingegangen werden, um Ihnen die Möglichkeit zu geben, Ihr eigenes Vorgehen zur Bindung guter Mitarbeiter an Ihr Unternehmen strategisch ausrichten und systematisieren zu können.

In der Gesamtschau des Themas werden sowohl betriebswirtschaftliche als auch rechtliche Möglichkeiten aufgezeigt.

## Herausforderungen der Personalplanung

Es gibt eine Vielzahl von Gründen für die zunehmende Bedeutung der Mitarbeiterbindung. Generell sieht sich das Handwerk derzeit vielen Veränderungen mit zum Teil sehr großen Auswirkungen gegenüber. Zu nennen sind beispielsweise der demografische und technologische Wandel oder die Globalisierung. Im Hinblick auf das Personal lassen sich für Handwerksbetriebe dabei insbesondere **zwei wichtige Herausforderungen** feststellen: Eine abnehmende Zahl an Erwerbspersonen und die Abwanderung von im Handwerk ausgebildeten Fachkräften in die Industrie.

## Abnehmende Zahl an Erwerbspersonen

Durch den demografischen Wandel, insbesondere den Bevölkerungsrückgang, werden dem Arbeitsmarkt zukünftig immer weniger junge Fachkräfte zur Verfügung stehen. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf den Mitarbeiternachwuchs. Viele Handwerksbetriebe spüren bereits jetzt erste Anzeichen, wenn beispielsweise Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben oder keine Gesellen und Handwerksmeister für offene Stellen gefunden werden.

## Abwanderung von Fachkräften

Die Abwanderung von Fachkräften in andere Wirtschaftszweige – allen voran in die Industrie – bedeutet ebenfalls eine große Herausforderung für Handwerksbetriebe. Häufig wird diese Abwanderung mit finanziellen Erwägungen begründet. Aktuelle Untersuchungen zeigen jedoch, dass gerade bei jungen Mitarbeitern nicht nur das Geld, sondern vor allem **nicht-finanzielle Faktoren** für einen Verbleib im Handwerk sorgen. So sind für viele Beschäftigte offensichtlich das **Arbeitsklima, Möglichkeiten der Weiterbildung, Aufstiegsperspektiven** sowie eine **selbstbestimmte Arbeitsorgani-**

**sation** besonders wichtige Vorteile des Handwerks. Diese Erkenntnisse bieten wichtige Ansatzpunkte, auf die Sie in Ihrem Betrieb gezielt Einfluss nehmen können.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen Sie die **Bindung von Mitarbeitern** als eine **strategische Aufgabe** in Ihrem Betrieb verankern. Was bringt es Ihnen? Mitarbeiterbindung ist das Ergebnis einer sichtbar zufriedeneren, höher motivierten, kooperativeren, innovativeren, kreativeren und gesünderen Belegschaft. Dies wirkt sich nicht zuletzt auf Ihren unternehmerischen Erfolg aus. Nur Handwerksbetriebe, die sich zielgerichtet und intensiv mit der Frage der Mitarbeiterbindung auseinandersetzen, können einem möglichen Fachkräftemangel gelassener entgegensehen.

Detaillierte Informationen und Arbeitsmaterialien zu diesen Themen stellen wir Ihnen zur Verfügung unter

[www.hwk-muenster.de/personal](http://www.hwk-muenster.de/personal) 

## 2. Instrumente der Mitarbeiterbindung



Zunächst ist es wichtig, Anzeichen einer möglichen Abwanderung von Mitarbeitern **rechtzeitig zu erkennen** und **richtig zu interpretieren**. Diese Anzeichen können vielfältig sein. Einerseits können Ihre Mitarbeiter attraktive Angebote von direkten Konkurrenten oder aus anderen Wirtschaftszweigen erhalten. Andererseits stellt auch eine schleichende „innere Kündigung“ eines Mitarbeiters ein großes Problem dar.

Anzeichen für einen Abwanderungswunsch können zum Beispiel hohe Fehlzeiten sein. Aber auch, wenn Mitarbeiter ihr Verhalten ändern – früher etwa ausgeglichen und engagiert waren und jetzt angespannt und unzufrieden sind – sollten Sie aktiv werden. Klarheit darüber erhalten Sie letzten Endes nur, wenn Sie das Gespräch mit dem Mitarbeiter suchen. Für eine solche Früherkennung stehen Ihnen zwei vielfach erprobte Instrumente zur Verfügung: das Mitarbeitergespräch und die Mitarbeiterbefragung.

### Mitarbeitergespräch

Regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeitern werden als zentrales Element der Personalführung betrachtet. Schließlich gehört ein **persönliches Gespräch** zu den wichtigsten Kommunikationsformen. Bereits die **Einführung neuer Mitarbeiter** sollte mit einem Einarbeitungsplan gut vorbereitet werden und mit einem Willkommensgespräch am ersten Tag starten.

Generell sollten Sie Mitarbeitergespräche auch für die **Anerkennung einer Leistung**, das persönliche Lob für den Mitarbeiter nutzen. Ebenfalls können Ziele vereinbart werden, an denen sich beide Seiten in einem darauf folgenden Zeitraum zu orientieren haben. **Zielvereinbarungen** müssen dabei bestimmte Kriterien erfüllen, um wirksam und motivierend zu sein (siehe Kapitel 3.2).

Von Bedeutung bei Mitarbeitergesprächen ist generell, dass Sie hierbei systematisch vorgehen und sie regelmäßig durchführen. Helfen können Ihnen zum Beispiel Checklisten, die Sie sich im Vorfeld anfertigen, um den Gesprächsverlauf und die Gesprächsergebnisse festzuhalten. Ein Protokoll gibt beiden Seiten im Nachgang an das Gespräch zusätzliche Sicherheit.

### Mitarbeiterbefragung

Eine Mitarbeiterbefragung eröffnet Ihrem Betrieb die Möglichkeit, unter Umständen **offenere Antworten** als in einem individuellen Gespräch zu erhalten. Dies gilt jedoch nur, solange Anonymität gewährleistet ist. Dazu muss Ihr Betrieb hinreichend viele Mitarbeiter haben, damit die Antworten nicht mehr auf Einzelpersonen zurückzuführen sind. Ein weiterer zentraler Aspekt liegt in der **Akzeptanz** einer Befragung durch die Mitarbeiter. Wichtig hierfür ist eine größtmögliche **Transparenz** der Befragung und der Ergebnisse. Dazu gehört auch, dass aufgedeckte Mängel tatsächlich behoben werden.

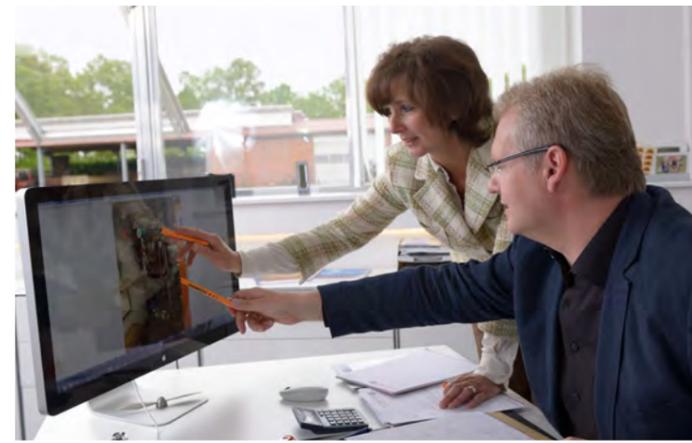
Ein Unternehmen, das seine Mitarbeiter anonym befragt, muss also zu den jeweiligen Ergebnissen stehen und angemessen darauf reagieren können – ganz gleich wie sie

ausfallen. Ansonsten droht ein Verlust der Glaubwürdigkeit des Betriebes gegenüber seiner Belegschaft, was nicht nur die Befragung an sich wertlos macht, sondern auch sonst viele negative Folgen für das Unternehmen haben kann.

Detaillierte Informationen und Arbeitsmaterialien zu diesen Themen stellen wir Ihnen zur Verfügung unter

[www.hwk-muenster.de/personal](http://www.hwk-muenster.de/personal)

# 3. Anreizsysteme der Mitarbeiterbindung



Es gibt grundsätzlich vielfältige Möglichkeiten, Ihre Mitarbeiter an Ihr Unternehmen stärker zu binden. Diese Ansatzpunkte basieren alle mehr oder weniger auf der Erkenntnis, dass ein Mitarbeiter, der mit seinem Arbeitgeber und seinem Arbeitsplatz zufrieden ist, ungerne geht. Ihr Ziel sollte sein, ein Anreizsystem zu entwickeln, welches sich von konkurrierenden Angeboten anderer Betriebe abhebt, um langfristig motivierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

In den folgenden drei Kapiteln werden Ihnen diese Möglichkeiten und Anreizsysteme kurz vorgestellt. Falls möglich, wird Ihnen auch ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis vorgestellt sowie auf weiterführende Hilfen, Ratgeber oder Checklisten auf unserer Internetseite hingewiesen.

Zunächst gibt es die **finanziellen Anreize** zur Bindung Ihrer Mitarbeiter. Dabei ist nicht nur der Lohn im engeren Sinne gemeint, sondern auch weitere finanzielle Leistungen.

**Nicht-finanzielle Anreize** hingegen beinhalten all das, was Ihr Betrieb bieten kann, um den Mitarbeitern das (Arbeits-)Leben attraktiver und angenehmer zu gestalten. Interessant sind diese Ansatzpunkte vor allem für Betriebe, die aufgrund ihrer Branchenstruktur finanziell nicht so gut ausgestattet sind.

Zuletzt spielen schließlich **vertragliche Ansatzpunkte** eine wichtige Rolle. Bindungsmaßnahmen können Sie dabei gerade im Rahmen von Arbeitsverträgen umsetzen, welche bestimmte Leistungen des Betriebes an den Mitarbeiter von dessen Verbleib im Unternehmen abhängig machen.

Detaillierte Informationen und Arbeitsmaterialien zu diesen Themen stellen wir Ihnen zur Verfügung unter

[www.hwk-muenster.de/personal](http://www.hwk-muenster.de/personal) 

## 3.1 Finanzielle Anreize der Mitarbeiterbindung

Mit finanziellen Anreizen können Sie einem Mitarbeiter den Verbleib im Unternehmen zusätzlich angenehm gestalten. Neben dem Sinn der Tätigkeit an sich und einem guten Betriebsklima ist das Geld ein natürlich nicht zu unterschätzender Faktor.

### Gehalt und Entlohnung

Das Gehalt ist ein wichtiger Bestandteil der Arbeitsmotivation. Zentral ist in diesem Zusammenhang auch eine angemessene Vergütung von Überstunden. Mit Blick auf die Flexibilität, die im Handwerk vielfach gelebt und den Mitarbeitern abverlangt wird, ist dies unumgänglich und führt dazu, dass sich Ihre Mitarbeiter nicht ausgenutzt fühlen.

Weiterhin können sogenannte **Gehaltsanpassungsklauseln** vertraglich festgeschrieben werden. Hierbei wird zum Beispiel am Jahresende das Gehalt überprüft und gegebenenfalls neu verhandelt. Dies kann für alle Seiten vorteilhaft sein, etwa wenn sich eine Neu-

festlegung des Gehalts an den Lebenshaltungskosten orientiert. Ihr Mitarbeiter hat dann das Gefühl, dass seinen tatsächlichen Kosten Rechnung getragen wird.

Aus Unternehmenssicht erscheint es besonders vorteilhaft, Gehaltsanpassungen von der Leistung des Arbeitnehmers abhängig zu machen. Ähnlich wie bei Prämien ist hierbei sehr auf ein gerechtes, ausgewogenes und sensibles Vorgehen zu achten, damit eine bevorstehende Gehaltsanpassung ihre Motivationswirkung nicht verliert oder gar ins Gegenteil umschlägt.

Um einen besseren Überblick über Löhne und Gehälter sowie Überstundenvergütungen, kommende Gehaltsanpassungen und Ähnliches zu bekommen, kann sich die Anschaffung eines **Personalkosteninformationssystems** für Ihren Betrieb lohnen.

### Provisionen und Prämien

Da das Lohnniveau im Handwerk – insbesondere in einzelnen Gewerken mit eher niedrigen Löhnen – schwer zu heben ist, muss über Alternativen zum klassischen Lohnmodell nachgedacht werden. Provisionen sind dabei ebenso wie Prämien eine Möglichkeit, Ihre Mitarbeiter am **Erfolg des Unternehmens zu beteiligen**. Gerade bei guten Mitarbeitern entfalten diese eine motivierende Wirkung.

Sie können das Auszahlen von Provisionen beispielsweise an erfolgreich abgeschlossene Geschäfte knüpfen. Prämien können etwa in Form von Treueprämien gestaltet sein, wenn Ihre Mitarbeiter eine bestimmte Dauer der Betriebszugehörigkeit erreicht haben. In der Praxis sind auch häufig Prämien vorzufinden, die abhängig vom Geschäftsergebnis ausgeschüttet werden.

Provisionen und Prämien können sehr motivierend sein, sofern sie nicht selbst zum wesentlichen Bestandteil des Gehalts werden. Im Falle einer – wenn auch nur vorübergehenden – schlechten Ertragslage müssten dann nämlich selbst gute Mitarbeiter fürchten, einen Teil ihrer Lebensgrundlage zu verlieren. Ein mit dieser Angst konfrontierter Mitarbeiter wird eher dazu neigen, das Unternehmen zu verlassen.

#### Beispiel:

Ein Elektrobetrieb mit zwölf Mitarbeitern zahlt zusätzlich zum (ohnehin übertariflichen) Lohn am Ende des Geschäftsjahres eine Prämie. Sie bemisst sich dabei an der Höhe des jeweiligen Unternehmensgewinns. Selbst einer eher kleinen Prämie wird bereits eine sehr hohe Motivationswirkung zugeschrieben, da ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Höhe der Prämie und dem Erfolg des Unternehmens für die Beschäftigten sichtbar wird.

## Gratifikationen

Gratifikationen haben weniger einen regelmäßigen Charakter wie Provisionen oder Prämien. Vielmehr stellen sie reine **Einmalzahlungen** für verdiente Mitarbeiter dar. Dabei kann es sich zum Beispiel um Weihnachts- oder Urlaubsgeld handeln. Auch die Geburt eines Kindes ist als Anlass denkbar.

Typisch für diese Form der Einmalzahlung ist, dass von Ihren Mitarbeitern üblicherweise eine bestimmte Dauer der Betriebszugehörigkeit verlangt wird. Erst wenn ein bestimmtes Soll erreicht ist, werden solche Gratifikationen wirksam, wodurch für Ihre Mitarbeiter ein Bindungsanreiz entsteht: Je länger eine Fachkraft Ihrem Betrieb angehört, desto mehr oder desto höhere Gratifikationen werden ihr in Aussicht gestellt.

## Beteiligung am Unternehmen

Eine Beteiligung am Unternehmenseigentum (also eine **Beteiligung am Kapital des Unternehmens**) kann ebenfalls eine hohe Bindungswirkung entfalten. Sie führt zu einer steigenden Identifikation des Mitarbeiters mit Ihrem Betrieb, da er rechtlich gesehen Miteigentümer wird und so direkt am Erfolg teilhaben kann.

Grundsätzlich bieten sich viele Rechtsformen und Varianten für eine Mitarbeiterbeteiligung an. Mit der Rechtsform eines Einzelkaufmannes dürfte dies jedoch schwierig sein. Bessere Möglichkeiten liegen vor, wenn zum Beispiel kleine Anteile an einer Kapitalgesellschaft – etwa einer GmbH – an Mitarbeiter gegeben werden können. Hier besteht auch der Vorteil, dass nur sehr kleine Anteile abgegeben werden können. Damit fühlt sich Ihr Mitarbeiter als Miteigentümer, wobei seine Möglichkeiten, tatsächlich Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen, gleichzeitig sehr eng begrenzt sind. Eine so genannte stille Beteiligung (also eine Beteiligung ohne die Möglichkeit, direkten Einfluss auf die Geschäftspolitik zu nehmen) eignet sich für Motivations- und Bindungszwecke besonders gut.

### Beispiel:

Ein kleines Metallbauunternehmen ermöglichte einem langjährigen und sehr guten Mitarbeiter eine stille Beteiligung am Betrieb. Neben dem zusätzlichen Kapital für den Betrieb hatte dies zur Folge, dass der Mitarbeiter nun auch in der Höhe seines Anteils rechtlicher Miteigentümer des Unternehmens wurde. Da es sich um eine stille Beteiligung handelte, hatte der Beschäftigte jedoch keine Möglichkeit, mitzuentcheiden. Allerdings hatte er einen entsprechenden Anspruch auf eine Beteiligung am Gewinn. Der gewünschte Effekt war, dass der Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen in noch stärkerem Maße verbunden fühlte. Er blieb weiterhin im Unternehmen und brachte sich mit noch größerem Engagement ein.

## Erstattung von Aufwendungen und Ausbildungskosten

Die zügige und zuverlässige Erstattung von **Aufwendungen**, die Ihren Mitarbeitern im Rahmen ihrer Tätigkeit für das Unternehmen entstehen, sollte eigentlich selbstverständlich sein. Diese Aufwendungserstattung können Sie jedoch auch pauschal, zum Beispiel über ein Kalenderjahr hinweg, vornehmen. Mit Blick auf die Bindungswirkung kann dieser an eine Widerrufsklausel gebunden werden: Sofern Ihr Mitarbeiter über eine bestimmte Zeit ausfällt, kann eine derartige pauschale Erstattung dann beispielsweise ganz erlöschen.

Ähnliches gilt für die **Erstattung der Ausbildungs- oder Weiterbildungskosten** Ihrer Mitarbeiter: Einerseits ist dies ein attraktives Angebot, das Sie Ihren Arbeitnehmern bieten. Andererseits kann dies eine bindende Wirkung entfalten, wenn der Mitarbeiter diese Kosten, zum Beispiel im Falle eines frühzeitigen Verlassens der Firma, zurückzahlen muss.

### Beispiel:

Ein Sanitär-Heizungs-Klima-Betrieb knüpft die Weiterbildungen seiner Mitarbeiter an den Verbleib im Betrieb: Für die Schulungen, die nicht nur fachliche Themen umfassen, sondern zum Beispiel auch Persönlichkeitsfortbildungen, werden die Mitarbeiter freigestellt. Die anfallenden Kosten werden vollständig von der Firma übernommen. Sollte jedoch kurz nach der Schulung gekündigt werden, so muss der Mitarbeiter die Kosten selbst tragen.

Detaillierte Informationen und Arbeitsmaterialien zu diesen Themen stellen wir Ihnen zur Verfügung unter

[www.hwk-muenster.de/personal](http://www.hwk-muenster.de/personal)

## Staatlich geförderte Möglichkeiten der Entgeltoptimierung

Um nicht nur zusätzliche Entgeltbestandteile mit steuerlichen Vorteilen zu verbinden, sondern auch die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer zu fördern und das Image des Unternehmens zu pflegen, bestehen verschiedene Möglichkeiten:

### Laufende Sozialleistungen

- Altersversorgung;
- Fahrtkostenzuschüsse;
- Beiträge zu Versicherungen;
- Vermögenswirksame Leistungen;
- Waren- oder Tankgutscheine;
- Kindergartenzuschuss;
- Betriebskindergarten;
- Restaurant, Kantine oder ähnliches;
- Betriebs sportanlagen;
- Bildungseinrichtungen;
- Werkwohnungen.

### Periodische Leistungen

- Weihnachtsgratifikationen;
- Jährliche Betriebsausflüge;
- Dienstkleidung.

### Einmalige Sozialleistungen

- Jubiläumsgeld;
- Zuwendungen aus anderen Anlässen;
- Beihilfe in Härtefällen, zum Beispiel Haushalts-/Familienhilfe, Krankenversorgung;
- Präventiver Gesundheitsdienst;
- Mitarbeiterereinkauf;
- Rabatte bei Kunden, Lieferanten;
- Firmendarlehen.

Zu beachten sind dabei unter anderem Freigrenzen, vorgeschriebene Verfahrenswege und administrativer Aufwand. Nähere Auskunft erteilt Ihr Steuerberater. Diese Leistungen haben erhebliche Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenstreue sowie die Produktivität.

Detaillierte Informationen und Arbeitsmaterialien zu diesen Themen stellen wir Ihnen zur Verfügung unter

[www.hwk-muenster.de/personal](http://www.hwk-muenster.de/personal) 

### 3.2 Nicht-finanzielle Anreize der Mitarbeiterbindung

Die ausschließliche Anwendung finanzieller Leistungen kann Untersuchungen zufolge den Leistungswillen der Mitarbeiter auf Dauer nicht mehr nennenswert steigern. Es müssen zusätzliche nicht-finanzielle Anreize angeboten werden, die zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Der Einsatz entsprechender konkreter **Instrumente der Personalführung** kann sich positiv auf das Arbeitsklima und somit den Willen Ihrer Mitarbeiter zum Verbleib im Betrieb auswirken.

#### Führungsstil

Der Führungsstil ist für das Arbeitsklima von elementarer Bedeutung. Je nach Persönlichkeit kann ein anderer Führungsstil zu einer größeren Akzeptanz führen. Wichtig ist jedoch immer, dass Sie Ihre **Mitarbeiter motivieren**. Wichtige Elemente einer motivierenden Führungskultur sind:

- Anerkennung;
- Mitarbeitergespräche;
- Zielvereinbarungen;
- Teamtreffen.

Gemeinschaftliche Aktivitäten und Erlebnisse mit Ihren Mitarbeitern, zum Beispiel regelmäßige gemeinsame Feiern, Ausflüge oder Sportaktivitäten stärken außerdem das Zusammengehörigkeitsgefühl.

Eng mit dem Führungsstil verknüpft ist das Einräumen von **Selbständigkeit** und **eigenverantwortlichem Arbeiten**. Gerade dies wird von den Mitarbeitern im Handwerkssektor üblicherweise als großer Vorteil empfunden. In diesem Zusammenhang spielt die **Delegation von Aufgaben** eine wichtige Rolle. Damit ist die Übertragung von Aufgaben mitsamt der Verantwortung sowie den zugehörigen Befugnissen an einzelne Mitarbeiter gemeint. Sie wirkt motivierend, darf jedoch keinesfalls missbraucht werden.

Detaillierte Informationen und Arbeitsmaterialien zu diesen Themen stellen wir Ihnen zur Verfügung unter

[www.hwk-muenster.de/personal](http://www.hwk-muenster.de/personal) 

#### Zielvereinbarungen

Aus vielen Untersuchungen geht hervor, dass sich Zielvereinbarungen äußerst motivierend auf Mitarbeiter auswirken. Der entscheidende Punkt ist, dass die Ziele nicht vorgegeben werden, sondern der Mitarbeiter bei der Festlegung beteiligt wird. Die Führungskraft vereinbart mit dem Mitarbeiter, welche Anforderungen innerhalb einer bestimmten Zeitspanne auf den Mitarbeiter zukommen, welche Aufgaben daraus für ihn erwachsen und welche Erwartungen an das Ergebnis dieser Aufgabe gestellt werden. Nur wenn der Mitarbeiter die Ziele mitbestimmt, macht er sie sich zu eigen.

Zu einem festgelegten Zeitpunkt müssen Sie die Ziele (vereinbartes „Soll“) mit den erbrachten Ergebnissen Ihres Mitarbeiters („Ist“) vergleichen. Auf diese Weise können Sie die Leistung Ihres Arbeitnehmers beurteilen.

Dabei ist es aus psychologischer Sicht besonders wichtig, dass die gesteckten Ziele herausfordernd sind, gleichzeitig aber von Ihren Mitarbeitern auch erreicht werden können. Hat ein Arbeitnehmer zum Jahresende beispielsweise bestimmte Ziele erreicht, stellt sich eine „innere Zufriedenheit“ ein, was seinen Willen, in Ihrem Unternehmen zu bleiben, vermutlich deutlich erhöht. Zudem halten Zielvereinbarungen seine Leistungsbereitschaft konstant hoch. Letztlich müssen Sie die erreichten Ziele auch entsprechend honorieren. Dies kann mit einem „finanziellen Dankeschön“ passieren. Eine größere Bedeutung hat jedoch noch das ausgesprochene Lob. Auch mit Preisen oder Auszeichnungen können erfüllte Ziele belohnt und Ihre Mitarbeiter motiviert werden.

Ziele müssen in einem Zielvereinbarungsgespräch fixiert werden. Dabei handelt es sich im Grunde um ein Mitarbeitergespräch, das bereits oben beschrieben wurde. Damit Ziele eine Bindungswirkung entfalten können, müssen sie **SMART formuliert** werden:

- **S**pezifisch (klar und einfach formuliert);
- **M**essbar (konkrete Zahlen oder Senkung/Erhöhung);
- **A**kzeptiert (mit Mitarbeiter vereinbart);
- **R**ealistisch (tatsächlich erreichbar);
- **T**erminierbar (festgelegter Termin).

Schließlich sind viele weitere Vorteile mit Zielvereinbarungen verbunden, etwa eine größere Identifikation des Mitarbeiters mit dem Betrieb, mehr Eigenverantwortlichkeit oder Ihre Entlastung als Chef.

Detaillierte Informationen und Arbeitsmaterialien zu diesen Themen stellen wir Ihnen zur Verfügung unter

[www.hwk-muenster.de/personal](http://www.hwk-muenster.de/personal) 

#### Weiterbildung und Fortbildung

Eine kontinuierliche Weiterbildung **erhöht die Innovationskraft Ihres Betriebes**. Die Möglichkeit, sich regelmäßig weiterzubilden, hat aber auch für die Beschäftigten im Handwerk einen sehr hohen Stellenwert. Studien zeigen, dass ein Mangel an Weiterbildungsmöglichkeiten bei vielen Mitarbeitern einen Unternehmenswechsel zur Folge hat. In der Fort- und Weiterbildung kann sich Ihr Unternehmen demgegenüber als Arbeitgeber positiv von der Konkurrenz abheben.

Generell sollten Sie sinnvolle Möglichkeiten der Weiterbildung mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam besprechen. Dabei gibt es neben der Weiterbildung außerhalb des Betriebes auch die Möglichkeit, Fortbildungen im Unternehmen selbst durchzuführen. Bei Letzteren ist es besonders wichtig, dass diese von professionellen Trainern durchgeführt werden, um als solche anerkannt und von den Mitarbeitern akzeptiert zu werden.

Die **Arten der Weiterbildung** können sehr unterschiedlich sein. Häufigste Form sind vermutlich Vortragsveranstaltungen. Daneben gibt es jedoch immer öfter die Möglichkeit, dass Fort- und Weiterbildungen in Verbindung mit Fallstudien, Projektlernen oder Moderationsmethoden abgehalten werden. Aus Sicht der Mitarbeiter wird dies oft als interessanter und nachhaltiger empfunden. Bei der Qualität der Weiterbildung besteht ebenfalls großes Potenzial für Ihr Unternehmen, sich in den Augen der Arbeitnehmer positiv von den Wettbewerbern abzusetzen.

**Beispiel:**

In einem Friseursalon finden für alle Mitarbeiter regelmäßig verpflichtende Schulungen statt. Dabei geht es um die Vorstellung neuer Produkte und ihre Anwendung in der täglichen Arbeit. Ebenso werden aber auch nicht-friseurbezogene Schulungen in den Bereichen Rhetorik und Persönlichkeitsentwicklung angeboten, um den Umgang mit Kunden weiter zu verbessern. Die Motivationswirkung auf die Mitarbeiter wird hierbei als besonders hoch beschrieben.

Detaillierte Informationen und Arbeitsmaterialien zu diesen Themen stellen wir Ihnen zur Verfügung unter

[www.hwk-muenster.de/personal](http://www.hwk-muenster.de/personal) 

## Angebot an Aufstiegsmöglichkeiten

Die Möglichkeit zur Übernahme höherwertiger Aufgaben eröffnet Ihren Mitarbeitern nicht nur die Aussicht auf längerfristigen Einkommenszuwachs, sondern ist gleichzeitig verbunden mit erhöhter Wertschätzung, größeren Handlungsfreiräumen und interessanten Arbeitsinhalten. Beförderungsmöglichkeiten besitzen daher vor allem für jüngere Mitarbeiter eine hohe Anreizwirkung.

Das Schaffen einer zweiten Führungsebene zwischen Ihnen als Chef und Ihren Mitarbeitern bietet beispielsweise viele Vorteile. Ihre Mitarbeiter werden so mitverantwortlich für die organisatorische und wirtschaftliche Situation Ihres Betriebes. Dieses Erleben, größeren Einfluss auszuüben wirkt sich motivierend aus und führt eher zu einem Verbleib in Ihrem Betrieb.

Wichtig ist jedoch, Ihre **Mitarbeiter systematisch zu fördern** und auf die Übernahme anspruchsvoller neuer Aufgaben intensiv vorzubereiten.

Detaillierte Informationen und Arbeitsmaterialien zu diesen Themen stellen wir Ihnen zur Verfügung unter

[www.hwk-muenster.de/personal](http://www.hwk-muenster.de/personal) 

## Mitarbeiterberatung

Die hinter dem Begriff stehende Grundfrage lautet: Wie können Sie Ihrem Mitarbeiter bei beruflichen wie bei privaten Problemen helfen?

Zur Beratung gehört vor allem, dass Sie Ihren Mitarbeitern Stärken und Schwächen aufzeigen und ihnen bei Bedarf die Teilnahme an Beratungs- und Betreuungsprogrammen anbieten. Dies mag eher für größere Betriebe realisierbar sein, doch auch kleine Unternehmen können sich dadurch äußerst positiv hervorheben. Zumal diese Probleme Ihren Betrieb häufig auch direkt betreffen. Dabei kann es sich auch um akute Probleme, wie Suchtprobleme oder familiäre Schwierigkeiten, handeln.

Des Weiteren gehört zur Mitarbeiterberatung eine persönliche Komponente, die Mitarbeitern auch ohne konkreten Anlass signalisiert: „Du gehörst dazu – der Betrieb interessiert sich für Dich!“ Die demotivierende Wirkung dagegen, wenn Fachkräfte sich bei Problemen vom Betrieb völlig allein gelassen fühlen, kann ganz erheblich sein und bis zur inneren (und schließlich auch tatsächlichen) Kündigung reichen.

## Gesundheitsförderung

Frei nach dem Motto „Gesunde Mitarbeiter sind zufriedene und damit treue Mitarbeiter geht es in diesem Bereich darum, wie Sie Ihre **Arbeitsplätze gesundheitsförderlich gestalten** können. Dabei sind auch kleine Handwerksunternehmen gefragt, die für ihre

Mitarbeiter aufgrund der Unabhängigkeit und Flexibilität des Betriebes ebenfalls viel bewirken können.

**Gesundheitsschutz** ist dabei vom Gewerk abhängig und kann sehr unterschiedlich ausfallen. Dieser Bereich ist ohnehin in besonderem Maße gesetzlich verankert – etwa, wenn es um bestimmte Schutzvorschriften und Vorsorgemaßnahmen zum Gesundheitsschutz geht. Hinzu kommt die ebenfalls gesetzlich verankerte Vorschrift, **Eingliederungsmanagement** zu betreiben. Dahinter verbirgt sich die besondere Unterstützung, die Ihr Unternehmen Mitarbeitern nach einer längeren Krankheit zukommen lassen muss.

Und schließlich gibt es viele **branchenübergreifende** gesundheitsfördernde **Maßnahmen**, mit denen sich Ihr Betrieb positiv von anderen Arbeitgebern abheben kann. Dies betrifft nicht nur die körperliche, sondern auch die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter. Sie sollten deshalb neben Maßnahmen, wie etwa der Reduzierung körperlicher Belastungen (zum Beispiel im Hochbau), auch auf die Vermeidung von Dauerstress am Arbeitsplatz achten.

**Beispiel:**

Ein Maschinenbauunternehmen legt großen Wert auf die Gesundheitsförderung seiner Mitarbeiter. Deshalb bietet es ihnen viele Einzelmaßnahmen an, zum Beispiel einen eigenen Fitnessraum, ein gesundes Mittagessen im Betrieb, regelmäßige Herz-Kreislauf-Checks oder ein kostenloses Nichtrauchertraining.

Detaillierte Informationen und Arbeitsmaterialien zu diesen Themen stellen wir Ihnen zur Verfügung unter

[www.hwk-muenster.de/personal](http://www.hwk-muenster.de/personal) 

## Flexible Arbeitszeiten und Familienfreundlichkeit

Zur Familienfreundlichkeit gehört nicht nur die **Vereinbarkeit von Beruf und Kindern**. Auch **pflegebedürftige ältere Familienmitglieder** können Arbeitnehmer angesichts unflexibler Arbeitszeiten vor große Probleme stellen. Stellen Sie sich vor, Ihr Mitarbeiter, dessen Ehepartner ebenfalls berufstätig ist, hat plötzlich einen Pflegefall in der Familie. In diesem Fall können Sie ihm beispielsweise **Teilzeitarbeit** und, falls machbar, eine Flexibilisierung über Arbeitszeitkonten oder Vertrauensarbeitszeit anbieten. Letzteres setzt natürlich ein hohes Vertrauen in und eine große Eigenständigkeit des Mitarbeiters voraus. So genannte Telearbeitsplätze sind gerade im Bürobereich beliebt, da hier relativ leicht von einem Rechner zuhause aus gearbeitet werden kann.

**Beispiel:**

Eine Bäckerei setzt die Familienfreundlichkeit im Betrieb folgendermaßen um: Hier arbeiten die Beschäftigten in dauerhaften Teilzeit- und Vollzeitverhältnissen. Über die geführten Arbeitszeitkonten können die Mitarbeiter ihren Überstundenausgleich flexibel handhaben. Durch ein klares Stellvertretersystem können alle Mitarbeiter jederzeit kurzfristig ersetzt werden, was eine hohe Flexibilität und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern schafft.

Detaillierte Informationen und Arbeitsmaterialien zu diesen Themen stellen wir Ihnen zur Verfügung unter

[www.hwk-muenster.de/personal](http://www.hwk-muenster.de/personal) 

### 3.3 Vertragliche Optionen zur Mitarbeiterbindung

Das Schließen von Arbeitsverhältnissen per Handschlag, wie es früher weit verbreitet war, wird heute nur noch selten angewendet. Vielmehr steigt die Notwendigkeit, beim Eingehen von Arbeitsbeziehungen **alle Rechte und Pflichten exakt vertraglich festzuhalten**. Was sind die Pflichten des Mitarbeiters? Was kann er umgekehrt vom Unternehmen erwarten? Welche Zusatzleistungen stehen ihm zu? Diese und andere Fragen sollten im Arbeitsvertrag möglichst genau geregelt sein.

Im Folgenden geht es nun darum, wie Sie **Arbeitsverträge im Hinblick auf die Bindung Ihrer Mitarbeiter** an den Betrieb ausgestalten können. Im konkreten Fall sollten Sie sich jedoch immer fachkundige Hilfe, zum Beispiel von Ihrer zuständigen Kreishandwerkerschaft einholen. Das alleinige Hinzuziehen von Literatur reicht in diesen rechtlichen Fragestellungen allein schon wegen der häufigen Änderungen der Gesetzeslage und Rechtsprechung nicht aus. Nur mit kompetenter Hilfe können Sie die Vorteile der Regelungen auch im Sinne Ihres Betriebes nutzen.

Adressen und Ansprechpartner Ihrer zuständigen Kreishandwerkerschaft finden Sie unter

[www.hwk-muenster.de/kreishandwerkerschaften](http://www.hwk-muenster.de/kreishandwerkerschaften)

### Kündigungsausschluss und Kündigungsfristen

Eine Kündigung an sich können Sie zwar nicht von vornherein grundsätzlich ausschließen. Jedoch lässt sich vertraglich der beiderseitige Ausschluss einer ordentlichen Kündigung vereinbaren. Somit können beide Parteien das Vertragsverhältnis nur außerordentlich und damit fristlos kündigen. Eine Voraussetzung hierfür ist das Vorliegen eines wichtigen Grundes. Besonders wichtig beim Ausschluss einer ordentlichen Kündigung ist, dass die Vereinbarung eindeutig ist. Außerdem sind Sondervorschriften zum Schutz des Arbeitnehmers zu beachten, wonach ein Ausschluss nicht auf unbegrenzte Zeitdauer möglich ist. Im Rahmen dieser Frage ist zu berücksichtigen, dass selbst bei leitenden Angestellten unter Umständen ein gesetzlicher Kündigungsschutz vorliegen kann.

Der Ausschluss der ordentlichen Kündigung und die damit verbundene geringere Flexibilität für beide Seiten hat eine hohe Bindungswirkung des Mitarbeiters an Ihr Unternehmen zur Folge – mit allen damit einhergehenden Vorteilen. Jedoch sollten Sie aus Unternehmenssicht insbesondere den Nachteil der Inflexibilität des Arbeitsverhältnisses genau überdenken.

In denselben Kontext wie ein Kündigungsausschluss gehört eine im Vertrag festgeschriebene Verlängerung der Kündigungsfristen: Ihr Mitarbeiter kann dann nur lange im Voraus kündigen. Dies erhöht die Hemmschwelle, den Betrieb zu verlassen. Hierbei ist jedoch ebenfalls die aktuelle Rechtsprechung zu berücksichtigen: Sehr lange Kündigungsfristen werden von Gerichten in der Regel nicht akzeptiert.

### Verschwiegenheitspflicht und Wettbewerbsverbot

Eine nachvertragliche Verschwiegenheitspflicht bedeutet, dass Ihr ehemaliger Mitarbeiter nach seinem Ausscheiden keine Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse weitergeben darf. Insbesondere in potenziell sensiblen Gewerke, wie zum Beispiel bei Patenten im Metallbau, kann eine solche Verpflichtung zum Schweigen eine Hürde für einen Wechsel darstellen. Kann der Mitarbeiter sein Spezialwissen nur begrenzt weitergeben, ist er für andere Arbeitgeber weniger „wertvoll“ und insofern weniger gefährdet, abge-

worben zu werden. Im Falle einer Nichteinhaltung könnten Sie zudem einen Schadenersatzanspruch haben.

In dieselbe Richtung zielt auch ein Wettbewerbsverbot. Dabei handelt es sich um eine vertragliche Vereinbarung, die dem Arbeitnehmer nach Ende des Beschäftigungsverhältnisses verbietet, zu einem konkurrierenden Unternehmen zu wechseln. Dies kann auch beinhalten, dass sich der Mitarbeiter nicht durch eine eigene Geschäftsgründung als direkter Konkurrent niederlassen darf. Ein Wettbewerbsverbot wird für eine bestimmte Dauer, zum Beispiel für ein Jahr, vereinbart. Bei Nichteinhaltung kann zudem eine Vertrags- oder Konventionalstrafe fällig werden.

### Widerrufsklauseln im Arbeitsvertrag

Widerrufsklauseln können im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung dazu dienen, Versprechen über Zulagen zum Gehalt vom Verbleib Ihres Mitarbeiters im Betrieb abhängig zu machen. Dies kann ähnlich für alle möglichen Zulagen und Zusatzleistungen gelten, die zwischen Ihrem Betrieb und dem Mitarbeiter vereinbart werden. Häufig werden Widerrufsklauseln für die Überlassung von Dienstwagen zur privaten Nutzung vereinbart. Damit muss der Dienstwagen mit Ende des Arbeitsverhältnisses zurückgegeben oder zu einem vorher vereinbarten Preis ausgelöst werden. Zu beachten ist hierbei wiederum in besonderem Maße die Rechtsprechung.

Generell gilt, dass der Sachgrund (die Leistung, um die es geht) in der Vereinbarung selbst sehr genau bezeichnet sein muss. Bei bestehenden Zweifeln wird die Auslegung von Widerrufsklauseln nämlich häufig zulasten des Arbeitgebers vorgenommen. Sollten Sie also Widerrufsklauseln einsetzen wollen, ist das Hinzuziehen einer Rechtsberatung, zum Beispiel bei Ihrer zuständigen Kreishandwerkerschaft, unbedingt notwendig.

### Arbeitgeberdarlehen und Rückzahlungs- klauseln

Sonderleistungen des Arbeitgebers können auch Darlehen umfassen, die das Unternehmen dem Mitarbeiter, zum Beispiel für den Hausbau, zu günstigen Konditionen überlässt. Solche Darlehen können an Rückzahlungsklauseln gebunden werden. Dies bedeutet, dass Ihr Mitarbeiter im Falle seines Ausscheidens aus dem Unternehmen auch das Recht auf die günstige Finanzierung verliert. In diesem Fall muss er dann beispielsweise nachzahlen. Dies kann eine gute Möglichkeit bieten, Fachkräfte enger an Ihr Unternehmen zu binden.

**Wir haben auch  
Chief Executive  
Officers, Executives  
for Labor Relations  
und Plant Managers.  
Nur bei uns heißen  
die Andrea, Frank  
und Matze.**

## **4. Zehn Gründe für treue Fachkräfte**

### **Zehn meistgenannte Gründe, weshalb Mitarbeiter/-innen bleiben:**

- 1. Karrieremöglichkeiten durch persönliche Entwicklung und Weiterbildung
- 2. Spannende Aufgaben und Herausforderungen
- 3. Bedeutsame Arbeit und die Gewissheit, einen echten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können.
- 4. Nette Kolleginnen und Kollegen
- 5. Mitglied in einem funktionierenden Team zu sein
- 6. Guter, kompetenter Vorgesetzter
- 7. Anerkennung für gute Leistungen
- 8. Unabhängigkeit und Eigenverantwortung
- 9. Flexible Arbeitszeiten
- 10. Faire Vergütung und Zulagen

# 5. Weiterführende Informationen



Weitere Informationen unter:  
[www.hwk-muenster.de/personal](http://www.hwk-muenster.de/personal)

Für detailliertere Informationen und Arbeitsmaterialien nutzen Sie bitte die Ratgeber und Checklisten, die wir Ihnen zur Verfügung stellen unter

[www.hwk-muenster.de/personal](http://www.hwk-muenster.de/personal)

Die folgende Auswahl gibt Ihnen dazu einen ersten Überblick (Stand 2013):

## Langfristige Bindung der Mitarbeiter als strategische Aufgabe

- **Checkliste:** 10 meistgenannte Gründe, weshalb Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bleiben

## Instrumente der Mitarbeiterbindung

- **Ratgeber:** Inhalte und Vorgehensweise einer Mitarbeiterbefragung
- **Checkliste:** Ablauf einer Mitarbeiterbefragung
- **Checkliste:** Fragebogen Mitarbeiterbefragung

## Finanzielle Anreize der Mitarbeiterbindung

- **Ratgeber:** Staatlich geförderte Möglichkeiten der Entgeltoptimierung

## Nicht-finanzielle Anreize der Mitarbeiterbindung

**Führungsstil**

- **Ratgeber:** Hauptaufgabe Chef
- **Ratgeber:** Besprechungen führen, aber richtig!
- **Ratgeber:** Anerkennungsgespräche führen
- **Ratgeber:** Mitarbeiter und ihre Leistungen richtig beurteilen
- **Checkliste:** Gute Mitarbeiter an das Unternehmen binden

**Zielvereinbarungen**

- **Ratgeber:** Eckpunkte für ein Zielvereinbarungsgespräch
- **Checkliste:** Zielvereinbarung und Zielerreichung

## Weiterbildung und Fortbildung

- **Ratgeber:** Systematische Weiterbildung
- **Checkliste:** Weiterbildungsbedarf – Einschätzung Ihres Betriebes
- **Checkliste:** Weiterbildungsbedarf – Einschätzung Ihrer Mitarbeiter
- **Ratgeber:** Nachwuchskräfte fördern
- **Checkliste:** Nachwuchsförderung – Strategische Personalplanung
- **Checkliste:** Fördergespräch durchführen
- **Checkliste:** Beurteilungsbogen zum Fördergespräch

## Gesundheitsförderung

- **Ratgeber:** Fehlzeiten und Fluktuation
- **Checkliste:** Fehlzeitenanalyse
- **Ratgeber:** Rückkehrgespräch
- **Ratgeber:** Stressmanagement
- **Ratgeber:** Zeitmanagement
- **Ratgeber:** Gesundheitsmanagement – Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- **Ratgeber:** Alkohol im Betrieb
- **Checkliste:** Woran erkenne ich einen alkoholgefährdeten Mitarbeiter?

## Flexible Arbeitszeiten und Familienfreundlichkeit

- **Ratgeber:** Beruf und Familie vereinbaren

## Ihr Kontakt

### IM MÜNSTERLAND

Telefon 0251 5203-202  
 Telefon 0251 5203-211

### IN DER EMSCHER-LIPPE-REGION

Telefon 0209 38077-0



HANDWERKSKAMMER  
MÜNSTER

**Handwerkskammer Münster**  
Bismarckallee 1, 48151 Münster  
Postfach 3480, 48019 Münster

Telefon 0251 5203-0  
Telefax 0251 5203-106  
info@hwk-muenster.de  
www.hwk-muenster.de