



# Deutschland baut!

Deutschland baut! e. V.  
Büro Rhein-Main  
Hafeninsel 9  
63067 Offenbach am Main

Telefon: +49 (0) 69 / 668 110-903  
Fax: +49 (0) 69 / 668 110-907

info@deutschland-baut.de  
www.deutschland-baut.de

## **Unternehmenskultur fördert Mitarbeiterzufriedenheit Mit intelligenten Ansätzen gegen die Fluktuation**

Fachkräftemangel ist nicht nur innerhalb der Bauwirtschaft ein unternehmerisches Risiko, dem es entgegenzuwirken gilt. Im gesamten Bundesgebiet und in sämtlichen Branchen müssen Unternehmen heutzutage um qualifiziertes Personal regelrecht buhlen. Noch schwieriger ist es, Mitarbeiter dann auch langfristig im Unternehmen zu halten. Insbesondere für junge Menschen ist eine sehr hohe Anspruchshaltung an den zukünftigen oder aktuellen Arbeitsplatz charakteristisch. Junge Menschen heute bringen sehr konkrete Vorstellungen mit, was ein Job alles bieten muss, um attraktiv zu sein und zu bleiben. Sind die Anforderungen an die Attraktivität nicht mehr erfüllt, ziehen Vertreter, beispielsweise aus der Generation Z, die Konsequenzen und verlassen ein Unternehmen sehr schnell wieder.

## **Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung**

Die Folgen für Arbeitgeber sind verheerend: Ein einzelner Personalwechsel kann Kosten bis zu einem Jahresgehalt des Funktionsinhabers verursachen. Effizienzverluste im Laufe der Kündigungszeit sowie Insertions- und Einarbeitungskosten des neuen Mitarbeiters schlagen hier zu Buche. Daher gilt es, Fluktuation weitestgehend zu minimieren. Ein Mittel dagegen ist eine gute und zum Unternehmen passende Unternehmenskultur. Doch wie genau wirkt sich Unternehmenskultur auf die Bindung von Mitarbeitern an eine Firma aus und welche Faktoren sind dabei entscheidend? Karsten Wischhof, Geschäftsführer der Initiative Deutschland baut! e.V., hat sich mit diesem Thema eingehend auseinandergesetzt und präsentiert seine Lösungsansätze am 28. November im Rahmen des Arbeitskreises Fachkräftesicherung in Offenbach am Main. Die Fachveranstaltung von Deutschland baut! für Mitglieder der Initiative und Gäste beschäftigt sich mit aktuellen Human-Resources-Themen. Einige seiner Ideen, basierend auf klassischen Change-Management-Ansätzen, sollen hier im ersten Schritt dargestellt werden.

### **Führungsstil prägt Unternehmenskultur**

Zunächst ist klarzustellen, dass Unternehmenskultur nicht gleichzusetzen ist mit Betriebsklima. Unternehmenskultur ist eine permanente Gestaltungsaufgabe mit vielerlei Facetten. Als solide Basis sollte im ersten Schritt der unternehmensweite Führungsstil analysiert werden. Dabei ist es wichtig, dass dieser firmenübergreifend weitgehend einheitlich von den Managern gelebt wird. Denn Unternehmenskultur wird größtenteils in der Führung geprägt. Weichen die Führungsstile stark voneinander ab, beispielsweise werden coachende und autoritäre Führungsstile von Chefs auf unterschiedlichen Ebenen gepflegt, kann dies schnell in Unzufriedenheiten bei ganzen Mitarbeitergruppen münden. Auf einem Nenner gebracht: „Hü und Hott“ ist genauso kontraproduktiv wie „Zuckerbrot und Peitsche“. Die Folge: Die Fluktuationsrate steigt an. Einige Bauunternehmen haben mit dem Einsetzen von so genannten „Wohlfühlmanagern“, die die Zufriedenheit insbesondere auf Baustellen hinterfragen, bereits reagiert. „Personalpolitik im Sinne einer umfassenden Personalentwicklung spielt in einigen Bauunternehmen noch nicht die tragende Rolle, die sie vor dem Hintergrund der Fachkräftesicherung spielen müsste. Im Gegenteil: Die Ressource Arbeitskraft wird zu häufig als Produktionsfaktor gesehen und nicht als Wettbewerbsfaktor, in den sich permanente Investitionen lohnen. Ein fataler Fehler“, weiß Wischhof. „Denn Personalentwicklung und Personalbindung sind klassische Aufgaben der Führungsriege auf allen Ebenen.“

### **Transparenz und Leistungsorientierung als Schlüssel**

Ein weiterer Punkt ist die Organisationseffizienz in einem Unternehmen. Sind die Abläufe stimmig und effizient oder gibt es Hinweise, die auf ständige Rückfragen und „holprige“ Abläufe hindeuten. Passt die Aufbauorganisation noch zur Strategie des Unternehmens und sind die Organisationsbereiche richtig dimensioniert. All das sind Aspekte, die für oder gegen eine gute Unternehmenskultur sprechen können. Genauso gilt es, das Führungsinstrumentarium zu hinterfragen. Sind die Umsatz- und Ergebnisvorgaben transparent? Bei einem Bauprojekt bedeutet das beispielsweise, dass Kosten stets nachvollziehbar von den Verantwortlichen zugeordnet werden können, was jedoch oft nicht der Fall ist. „Ein durchweg transparentes, nachvollziehbares Zahlengerüst ist unabdingbar wichtig, um Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen Sicherheit zu vermitteln. Insbesondere dann, wenn Ergebnisvorgaben auch zur Leistungsbeurteilung herangezogen werden“, erklärt Wischhof. Gleiches gilt für Vision, Leitbild und Unternehmensstrategie: Auch hier zeichnet sich nur dann langfristig Erfolg ab, wenn die Ziele allen im Unternehmen umfassend bekannt sind. Um das zu erreichen, ist es erforderlich, Ziele zu transportieren und Mitarbeiter immer aktiv mitzunehmen. Nur dann verstehen auch sie, wie sie selbst Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten können, was sich in Leistungsbereitschaft und Zugehörigkeitsgefühl widerspiegelt.

### **Mitarbeiter richtig weiterentwickeln**

Entscheidend ist darüber hinaus eine stimmige Personalentwicklung. Als Grundlage, wie Mitarbeiter am besten weiterentwickelt werden können, dienen strukturierte Personalgespräche und eine systematische Personalentwicklung. Für eine effiziente Personalentwicklung sollten Unternehmen im ersten Schritt immer eine konkrete Vorstellung davon haben, welches Profil im Sinne der fachlichen und sozialen Kompetenz Mitarbeiter für welche Position in einem Unternehmen mitbringen sollten. Die Führung sollte bestenfalls „coachend“ sein. Studien belegen, dass Mitarbeiter mit einer systematischen, ihren Stärken entsprechenden und den Zielen des Unternehmens konform verlaufenden Personalentwicklung doppelt so innovativ sind, wie die Mitarbeiter, die nicht entsprechend eingebunden sind. Ein weiterer Vorteil: Sie sind nur halb so oft krank.

### **Auch die Arbeitsplatzgestaltung spielt eine große Rolle**

Trotz Home Office, digitalen „Fernarbeitsplätzen“ und projektorientierten Arbeitsweisen: Der Arbeitsplatz und die Arbeitsumgebung spielen eine gewichtige Rolle zur Gestaltung der Unternehmenskultur. Welches Konzept, vom Einzelbüro bis hin zu Gemeinschaftsflächen, zwecks kreativen Austauschs, hängt sicherlich auch von der Art des Unternehmens und der Unternehmensidentität ab. Gleiches gilt für den bloßen Schreibtischarbeitsplatz bis hin zur Vollausstattung mit jedem denkbaren, digitalen Hilfsmittel. Wichtig ist es, den Mitarbeitern Gestaltungsspielräume - auch bei der Arbeitsplatzgestaltung - zu geben. Die Ausstattung von Arbeitsplätzen von Mitarbeitern auf gleicher Funktionsebene eignet sich dagegen nicht als sichtbares Zeichen individueller Wertschätzung. Auch wenn es banal klingt, unausgewogene Bürogrößen und unterschiedliche Ausstattungsqualitäten führen zu Unzufriedenheit und Frustration und letztendlich zu einer schlechten Unternehmenskultur.

### **Transparente Vergütungssysteme**

Eine Variante, um Mitarbeiter bei der Stange zu halten, sind Belohnungen für ihre gute Arbeitsleistung. Auch hier gilt Transparenz als elementarer Faktor. Denn wann immer Vergütungen nicht nachvollziehbar sind, führen diese eher zu Frust als zur Freude. „Ziele sollten stets qualitativ und quantitativ formuliert werden und motivierend wirken“, so der Experte. „Ist dies nicht der Fall, empfiehlt es sich, besser auf Vergütungssysteme zu verzichten.“

### **Events und Kommunikation**

Für eine transparente Unternehmenskommunikation ist es unerlässlich, Mitarbeiter stets mit den für ihre Belange relevanten Informationen zu versorgen. Werden Informationen unterschlagen oder noch schlimmer – negative PR, beispielsweise zum Thema Stellenstreichungen – von den Mitarbeitern aus der Presse entnommen, so entwickelt sich schnell eine eigene Gerüchteküche im ganzen Haus, die

für ein schlechtes Betriebsklima sorgen kann. Informationen sollten daher stets aus erster Hand an die Mitarbeiter gelangen. Nur dann bleiben Unternehmen auch glaubwürdig. Werden soziale Ereignisse mit Mitarbeitern gefeiert, ist ebenfalls der Faktor der Glaubwürdigkeit entscheidend für den Erfolg. Ehrlichkeit heißt hier die Devise. Nur ein Event, das auch zum Unternehmen passt, nehmen die Mitarbeiter ihren Führungskräften ab. Ist das ganze unglaubwürdig, entsteht auch kein Gefühl der Bindung.

All diese Aspekte werden von jungen Menschen der Generation Z sehr schnell reflektiert und können Kündigungen zur Folge haben. „Unternehmen sollten in der heutigen Zeit keine Mühen und Kosten scheuen, in eine transparente, glaubwürdige und damit solide Unternehmenskultur zu investieren. Sind die Prozesse stimmig, können Mitarbeiter um ein Vielfaches einfacher im Unternehmen gehalten werden und die Zufriedenheit steigt überall innerhalb der Belegschaft an. Die Kosten, die durch zahlreiche Personalwechsel entstehen, sind in der Regel weitaus höher“, fasst Karsten Wischhof zusammen.



Karsten Wischhof, Geschäftsführer der Initiative Deutschland baut! e.V.

### **Über Deutschland baut! e. V.**

Deutschland baut! e. V. wurde 2012 von führenden Unternehmen der Baubranche gegründet.

Die Initiative hat das Ziel, angesichts des demografischen Wandels die Attraktivität über die gesamte Wertschöpfungskette Bau hinweg zu steigern, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die Initiative versteht sich als strategischer Partner für die Baubranche und dient seinen Mitgliedern als Plattform für deren Anliegen, Sprachrohr in die Politik und Verstärker der Branchenattraktivität in der öffentlichen Wahrnehmung. Mitglied bei Deutschland baut! e. V. kann jeder Vertreter der Baubranche werden – von Planern, Fachplanern, Investoren, Herstellern, Händlern, Lieferanten bis zu den ausführenden Handwerks- und Bauunternehmen. Zudem spricht die Initiative Organisationen und Verbände der Baubranche sowie Hochschulen und Universitäten an. Schirmherr der Initiative ist Dr. Peter Ramsauer MdB, Vorsitzender im Ausschuss für Wirtschaft und Energie des Deutschen Bundestages und Bundesminister a.D.

#### Kontakt:

Deutschland baut! e. V.

Büro Rhein-Main

Hafeninsel 9

63067 Offenbach am Main

Telefon: +49 (0) 69 / 668 110-903

Fax: +49 (0) 69 / 668 110-907

info@deutschland-baut.de

www.deutschland-baut.de