

## Masterlehrgang der FH Campus 02

### MBA - Unternehmensmanagement

Mitarbeiterbindung im Kontext der Arbeitgeberattraktivität der österreichischen  
Stuckateur- und Trockenausbaubranche

### Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

**Verfasst von:** Kletzenbauer Philipp  
**Matrikelnummer:** 52012371  
**Ihr Abschlussjahr:** 2022  
**Betreut von:** Mag. Dr. Toni Monsberger  
**Lehrgangsort:** Graz  
**Lehrgangstart:** WS 2020

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift



# INHALT

Inhalt .....	I
Abstract .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	IX
1. Einleitung .....	1
1.1. Problemstellung & Ausgangssituation.....	1
1.2. Zielsetzung dieser Arbeit .....	2
1.3. Forschungsfragen & Zielgruppe der Arbeit.....	3
1.4. Methodologische Vorgehensweise.....	4
1.5. Aufbau der Arbeit & Vorgehensweise bei der Literaturrecherche.....	4
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen .....	6
2.1. Mitarbeiterbindung .....	6
2.2. Arbeitgeberattraktivität.....	7
2.3. Stuckateur- und Trockenbau.....	9
3. Bindung von MitarbeiterInnen.....	11
3.1. Fluktuation .....	11
3.2. Existenzsicherung am Markt.....	11
3.3. Bedeutung der Führungskräfte.....	12
3.4. Die Ebenen der Mitarbeiterbindung.....	13
3.4.1. Rationale Ebene.....	13
3.4.2. Habituelle Ebene.....	14
3.4.3. Normative Ebene .....	14
3.4.4. Emotionale Ebene.....	15

3.5.	Die vier Bindungsrichtungen .....	16
3.5.1.	Aufgabenbindung.....	16
3.5.2.	Team- und Mitarbeiterbindung .....	17
3.5.3.	Vorgesetztenbindung.....	17
3.5.4.	Unternehmensbezogene Bindung .....	18
4.	Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung .....	20
4.1.	Interne Kommunikation .....	20
4.2.	Führungskräfte .....	21
4.3.	Fehler- und Feedbackkultur .....	22
4.4.	Bindung durch Mitgestaltung .....	22
4.5.	Wertschätzung .....	23
4.6.	Unternehmenskultur.....	23
4.7.	Work- Life- Balance .....	24
4.8.	Vertrauensbildung und Eigenverantwortung .....	24
4.9.	Passendes Personal auswählen.....	25
4.10.	Personalentwicklung .....	25
4.11.	Entlohnung.....	26
4.12.	Schaffen von Anreizsystemen .....	27
4.13.	Reputationsmanagement .....	27
4.14.	Unternehmensstandort .....	28
4.15.	Fazit Mitarbeiterbindung .....	29
5.	Arbeitgeberattraktivität im Kontext des Employer Brandings .....	31
5.1.	Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität .....	32
5.2.	Arbeitgebermarke .....	32
5.3.	Employer Value Proposition.....	33
5.4.	Flexibilität.....	34
5.5.	Sicherheit .....	34

5.6.	Betriebsklima .....	35
5.7.	Diversity Management.....	35
5.8.	Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten.....	36
5.9.	Steigerung der Arbeitgeberattraktivität .....	36
5.10.	Fazit der Arbeitgeberattraktivität.....	37
6.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	39
6.1.	Welche Bedeutung wird der Bindung von MitarbeiterInnen im Kontext der Arbeitgeberattraktivität in der Literatur zugeschrieben?.....	39
6.2.	Welche Maßnahmen können gesetzt werden, um MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen zu binden? .....	41
7.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse .....	44
7.1.	Methodologie .....	44
7.1.1.	Forschungsdesign .....	44
7.1.2.	Erhebungsmethode .....	44
7.1.3.	Sampling .....	45
7.1.4.	Interviewleitfaden .....	45
7.1.5.	Kategoriensystem .....	46
7.1.6.	Auswertungsmethode .....	47
7.1.7.	Qualitätssicherung.....	47
7.2.	Ergebnisdarstellung .....	48
7.2.1.	Fluktuation.....	48
7.2.1.1.	Gründe für Kündigungen von MitarbeiterInnen .....	48
7.2.1.2.	Auftretende Probleme im Zusammenhang mit Kündigungen .....	49
7.2.1.3.	Nachbesetzung der offenen Stellen .....	50
7.2.1.4.	Wahrnehmung und Empfinden der Fluktuation .....	51
7.2.2.	Mitarbeiterbindung .....	52
7.2.2.1.	Bedeutung der Mitarbeiterbindung .....	52
7.2.2.2.	Empfinden der Mitarbeiterbindung .....	53

7.2.2.3.	Gründe für den Verbleib von MitarbeiterInnen im aktuellen Unternehmen .....	54
7.2.2.4.	Möglichkeiten um auf Konflikte und Probleme aufmerksam zu machen .....	55
7.2.3.	Maßnahmen der Mitarbeiterbindung .....	56
7.2.3.1.	Wahrnehmung der Bindungsmaßnahmen .....	56
7.2.3.2.	Bindungsanreize .....	57
7.2.3.3.	Feedback- und Fehlerkultur.....	58
7.2.3.4.	Teambuildingmaßnahmen.....	59
7.2.3.5.	Flexibilität der Arbeitszeit.....	61
7.2.4.	Arbeitgeberattraktivität.....	62
7.2.4.1.	Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität.....	62
7.2.4.2.	Brancheninterne Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität.....	63
7.2.4.3.	Karrieremöglichkeiten .....	63
7.2.4.4.	Arbeitgebermarke und Außendarstellung des Unternehmen .....	64
7.2.4.5.	Betriebsklima im Kontext der Führungskräfte.....	65
7.2.5.	Steigerung der Arbeitgeberattraktivität .....	66
7.2.5.1.	Notwendigkeit der Steigerung.....	66
7.2.5.2.	Diversitymanagement .....	67
7.2.5.3.	Aktuelle Maßnahmen .....	67
7.2.5.4.	Entwicklungsmöglichkeiten .....	68
8.	Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen .....	69
8.1.	Wie wird aktuell die Notwendigkeit der Mitarbeiterbindung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in der österreichischen Stuckateur- und Trockenausbaubranche empfunden? .....	69
8.2.	In welcher Form nutzen österreichische Stuckateur- und Trockenausbauunternehmen Maßnahmen im Kontext der Arbeitgeberattraktivität zur Mitarbeiterbindung?.....	72
9.	Conclusio und Ausblick.....	74
9.1.	Beantwortung der Hauptforschungsfrage .....	74
9.2.	Ausblick .....	77

9.3. Limitation .....	78
10. Literaturverzeichnis.....	79
Anhang .....	84
A - 1 Interviewleitfaden Führungskräfte .....	84
A - 2 Interviewleitfaden MitarbeiterInnen.....	86
A - 3 Kategorienschema .....	88
A - 4 Auswertungsbeispiel.....	89
A - 5 Transkription Interview 1.....	93
A - 6 Transkription Interview 2.....	115
A - 7 Transkription Interview 3.....	143
A - 8 Transkription Interview 4.....	163
A - 9 Transkription Interview 5.....	187
A - 10Transkription Interview 6.....	227
A - 11Transkription Interview 7.....	252
A - 12Transkription Interview 8.....	275
A - 13Transkription Interview 9.....	293
A - 14Transkription Interview 10.....	318





## ABSTRACT

Für den Erfolg der Unternehmen in der österreichischen Stuckateur- und Trockenbaubranche ist die Ressource der MitarbeiterInnen ein wichtiger und entscheidender Faktor. Allen voran die durch den demographischen Wandel resultierende Knappheit von qualifiziertem Personal ist bereits heute für die Unternehmen erkenn- und spürbar, dem entspringend werden vermehrt auch Anstrengungen unternommen MitarbeiterInnen auszubilden. Durch diese unternommenen Anstrengungen und den aufgewendeten Einsatz von finanziellen Mitteln, gilt es der Bindung von MitarbeiterInnen eine essenzielle Bedeutung zukommen zu lassen.

Als Ziel dieser Arbeit wurden das Erkennen der Gründe für Fluktuationen, die Betrachtung der im Kontext stehenden Arbeitgeberattraktivität und Möglichkeiten zur Steigerung der Bindung von MitarbeiterInnen definiert. Personalverantwortlichen von österreichischen Stuckateur- und Trockenbauunternehmen sollen dahingehend Handlungsempfehlungen zur Bindung von MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt werden.

Der dahingehende Aufbau dieser Arbeit, erfolgte mit einem Theorieteil, der durch Literaturrecherche und Auswertung der bestehenden Literatur geschah. Für den empirischen Teil der Arbeit wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, die Auswertung erfolgt gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Es wurden je fünf Personen der Stuckateur- und Trockenbaubranche interviewt auf die die Maßnahmen abzielen und fünf Personen die Personalverantwortung im Unternehmen haben.

Nach Auswertung der Sachlage, zeigt diese Arbeit, dass der Branche die Bedeutung der Mitarbeiterbindung bewusst ist und bereits aktiv eingesetzt wird. Die Möglichkeiten wären noch viel größer, was aber durch den damit verbundenen finanziellen Aufwand schwer zu verwirklichen ist.

Bereiche der Wertschätzung, Fehler- und Feedbackkultur, das Verhalten der Führungskräfte und die interne Kommunikation können jedoch ohne das Bereitstellen von finanziellen Mitteln erfolgen und so eine längerfristige Bindung erzeugen.

Ebenso wurde durch die Erhebungen und Auswertungen klar, dass noch weiterer Forschungsbedarf für die Bereich der Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität im Zusammenhang mit der österreichischen Stuckateur- und Trockenbaubranche bestehen.

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw.	beziehungsweise
DGfP	Deutsche Gesellschaft für Personal- führung
etc.	et cetera
EVP	Employer Value Proposition
IP	Interviewpartner/in
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
S.	Seite
usw.	und so weiter
VÖTB	Verband Österreichischer Stucka- teur- & Trockenbauunternehmungen
vgl.	vergleiche
Z.	Zeile

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

### Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ebenen der Mitarbeiterbindung. ....	13
Abb. 2: Vier Bindungsrichtungen. ....	16
Abb. 3: Orientierung am Arbeitsplatz .....	31

### Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Interviewpartner .....	45
Tab. 2: Kategoriensystem .....	46



# 1. EINLEITUNG

## 1.1. Problemstellung & Ausgangssituation

Der Stuckateur und Trockenausbauer fungiert im Ausbau als Schnittstelle zu fast allen am Bau tätigen Gewerken. Heute ist die wirtschaftliche Erstellung von modernen Großprojekten ohne den Einsatz von Trockenbau nicht mehr realisierbar (vgl. Becker, Pfau & Tichelmann, 2010, S.16-17). Um den immer wachsenden Ansprüchen, die an diese Tätigkeit gestellt werden gerecht zu werden, sind hochqualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen erforderlich. Die Leistungen des Stuckateurs und Trockenausbauers sind der Baubranche, genauer dem Baunebengewerbe zugeordnet. Die Attraktivität der Branche ist als gering einzustufen. Diesem Umstand wird innerhalb der Branche mit dem Verband Österreichischer Stuckateur- & Trockenbauunternehmungen (VÖTB, siehe <https://www.voetb.at>) entgegengewirkt. Es entsteht in der Baubranche ein geschlossener Auftritt der Stuckateur und Trockenausbauer. Weiters wird mit Schulungs- und Weiterbildungsangeboten, sowie durch das regelmäßig erscheinende Trockenbaujournal das Bewusstsein der erbrachten Leistung und die Wahrnehmung des Gewerkes versucht zu steigern.

Eine der Kernherausforderungen der Branche ist, dass eine hohe Fluktuation von MitarbeiterInnen besteht. Gemäß den verfügbaren Daten der Statistik Austria, verlassen rund 68% der weiblichen und 87% der männlichen MitarbeiterInnen der 25 – 34 jährigen binnen 2 Jahren das Unternehmen, in dem sie Ihre Arbeit begonnen haben (vgl. <http://statistik.at> 2016). Die MitarbeiterInnen stellen meist die wichtigste Investition in die Zukunft des Unternehmens dar. Daher muss der Arbeitgeber daran interessiert sein, die MitarbeiterInnen dauerhaft an sich zu binden. (vgl. Kanning, 2017, S. 2-3)

Durch das Ausscheiden von MitarbeiterInnen aus Unternehmen entstehen Wettbewerbsnachteile. Firmen, in denen die MitarbeiterInnen keinen hohen Stellenwert einnahmen, gingen unter, weil sie ihre Erfolgs- und Leistungsträger mitsamt deren Kundenbeziehungen verloren hatten (vgl. Wolf, 2020, S. 23). Darüber hinaus entstehen dem Unternehmen Kosten, in Form von Recruiting und Schulungsmaßnahmen für die Nachbesetzung der offenen Stellen.

Langfristig bildet die Qualität der MitarbeiterInnen den wichtigsten Erfolgsfaktor. Dieser ist auf Dauer ausschlaggebender als der Zugang zu Rohstoffen, vorhandenem Know-how und Standort-

oder Kostenaspekten. Die Bedeutung des Humankapitals erwächst daraus, dass die meisten der übrigen Erfolgsfaktoren Ergebnisse oder Konsequenzen des Humankapitals sind. (vgl. Simon, Wiltinger, Sebastian & Tacke, 1995, S. 9)

Neben dem demographischen Wandel, dem dadurch entstehenden Problem bei der Beschaffung und Bindung von Fach- und Führungspersonal, sehen MitarbeiterInnen in der heutigen Zeit nicht mehr die Notwendigkeit, sich für einen bestimmten Arbeitsplatz zu entscheiden. Sie haben vielmehr die Möglichkeit, sich für das attraktivste Unternehmen zu entscheiden. Eben jene Unternehmen müssen um die Gunst jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin buhlen (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 62)

Dadurch, dass keine Literatur für den Bereich Bindungsmaßnahmen von MitarbeiterInnen im Bereich der Trockenausbaubranche publiziert wurden, besteht ein Forschungsbedarf, den diese Masterarbeit korrigieren soll. Es besteht zudem noch die Wahrscheinlichkeit, dass die Probleme der Trockenbaubranche auch für das gesamte Baunebengewerbe zutreffend sind.

## **1.2. Zielsetzung dieser Arbeit**

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, Führungskräften in Trockenausbauunternehmen Methoden der Mitarbeiterbindung und Perspektiven, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, zur Kenntnis zu bringen. In dem daraus resultierenden Kontext stehen den Führungskräften Instrumente zur Verfügung, um MitarbeiterInnen langfristig an ihr Unternehmen zu binden.

Im theoretischen Teil soll die Erwartungshaltung der MitarbeiterInnen und deren Bedeutung im Arbeitsleben, die Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität erforscht werden. Es werden auch die Möglichkeiten des Employer Branding untersucht und ob sich daraus Maßnahmen zur Bindung von MitarbeiterInnen definieren.

In der empirischen Forschung soll erforscht werden, wie Maßnahmen zur Bindung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität angewendet und wahrgenommen werden.

### 1.3. Forschungsfragen & Zielgruppe der Arbeit

Aus der gegebenen Problemstellung und Zielsetzung kann folgende Hauptforschungsfrage abgeleitet werden:

*Welche Möglichkeiten gibt es für österreichische Stuckateur- und Trockenausbauunternehmen zur längerfristigen Mitarbeiterbindung?*

Daraus abgeleitet ergeben sich folgende Subforschungsfragen.

Für den Theorieteil:

*Welche Bedeutung wird der Bindung von MitarbeiterInnen im Kontext der Arbeitgeberattraktivität in der Literatur zugeschrieben?*

*Welche Maßnahmen können gesetzt werden, um MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden?*

Für den empirischen Teil:

*Wie wird aktuell die Notwendigkeit der Mitarbeiterbindung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in der österreichischen Stuckateur- und Trockenausbaubranche empfunden?*

*In welcher Form nutzen österreichische Stuckateur und Trockenausbauunternehmen Maßnahmen im Kontext der Arbeitgeberattraktivität zur Mitarbeiterbindung?*

Als Zielgruppe sind mittelständische und größere Unternehmen der Stuckateur- und Trockenbaubranche in Österreich definiert worden. Dies beinhaltet die Unternehmensleitung, dessen Personalverantwortliche und deren MitarbeiterInnen, die über die aktuelle Situation innerhalb der Branche ihre Expertise zu Verfügung stellen.

#### **1.4. Methodologische Vorgehensweise**

Diese Masterarbeit wird sich in einen auf der bestehenden Fachliteratur basierenden theoretischen Teil und einen durch qualitative Forschung gestützten empirischen Teil unterteilen.

Im theoretischen Teil werden mit Unterstützung der Fachliteratur Begrifflichkeiten abgegrenzt, die in der Literatur vorhandenen Informationen der Bindung von MitarbeiterInnen ausgearbeitet und dargelegt. Nach Erstellung der auf Basis der bestehenden Literatur vorhandenen Informationen der Mitarbeiterbindung, werden die beiden theoretischen Subforschungsfragen beantwortet. Die Literatur für die Theorie wird aus Fachbüchern, Zeitschriften, Internetquellen und statistischen Daten bestehen. Im Mittelpunkt der Literaturrecherche steht der Kontext der Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität.

Der empirische Teil der Masterarbeit wird mittels qualitativer Forschung, in Form von Experteninterviews von Führungskräften und MitarbeiterInnen österreichischer Stuckateur und Trockenbauunternehmen durchgeführt. Es werden die Aspekte der Anwendung und Wahrnehmung von Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität erforscht. Die Interviews werden mit einem teilstandardisierten Interviewleitfaden gestützt.

Die Auswertung erfolgt nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (vgl. Kuckartz, 2018, S. 163-197)

#### **1.5. Aufbau der Arbeit & Vorgehensweise bei der Literaturrecherche**

Die vorhandene Problemstellung und der daraus erkennbare Forschungsbedarf bildet die Grundlage für diese Masterarbeit. Daraus entwickelten sich die Zielsetzung, Forschungsfragen und methodologische Vorgehensweise wie in den vorhergehenden Kapiteln dargestellt.



Ausgehend der vorliegenden Einleitung in Kapitel 1, werden in Kapitel 2 die Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen erläutert.

Die theoretischen Subforschungsfragen dienen als Grundlage für die durch Fachliteratur ausgearbeiteten Kapitel 3, 4 und 5. Im Kapitel 3 wird die Bedeutung der Mitarbeiterbindung, mit den Aspekten der Fluktuation, der Existenzsicherung am Markt, die Bedeutung der Führungskräfte, Erläuterung der Bindungsebenen und Ausführung der vier Bindungsrichtungen untersucht. Das Kapitel 4 beinhaltet die in der Literatur beschriebenen Maßnahmen der Mitarbeiterbindung. Die Arbeitgeberattraktivität, die im Kontext zur Bindung von Mitarbeitern steht, wird in Kapitel 5 bearbeitet.

Im Kapitel 6 werden die Erkenntnisse aus Kapitel 3 bis 5 herangezogen, um die theoretischen Subforschungsfragen zu beantworten.

Mit Kapitel 7 befinden wir uns im empirischen Teil dieser Masterarbeit, nach der Erläuterung der Methodologie erfolgt in diesem Kapitel die Ergebnisdarstellung, der in den Interviews erhobenen und anschließend ausgewerteten Daten.

Mit Kapitel 8 werden die beiden empirischen Subforschungsfragen, unter Bezugnahme auf die in Kapitel 7 erhobenen Daten der qualitativen Forschung mit Verknüpfung der im theoretischen Teil, Kapitel 3 bis 5 gewonnenen Erkenntnisse, beantwortet.

Was schließlich im Kapitel 9 zum Abschluss dieser Masterarbeit in eine Conclusio mit Ausblick und Limitation mündet.

## 2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

Im folgenden Kapitel werden die für diese Forschungsarbeiten relevantesten Begrifflichkeiten für eine höhere Verständlichkeit aufgearbeitet. Dies dient zur Schaffung der Grundlage als Übersicht für diese wissenschaftliche Arbeit.

### 2.1. Mitarbeiterbindung

Eine passende Begriffserklärung liefert die DGfP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung), in der es darum geht, nur qualifizierte MitarbeiterInnen durch Anreize zu binden und sie damit zur höchstmöglichen Leistung zu motivieren, sowie ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu steigern (vgl. Belsch, 2015, S. 30).

Die heutige Motivationspsychologie geht davon aus, dass Antriebskräfte nicht nur das einzige Erklärungsgerüst für die menschliche Motivation darstellen. Es ist das Umfeld, die Anreize, die dazu führen, dass ein spezifisches Motiv aktiviert wird und somit ein Bindungsverhalten daraus resultiert. Wird dieser Gedanke auf die Motivation und die damit verbundene Bindung zukünftiger Fach- und Führungskräfte übertragen, so besteht für Arbeitgeber die Herausforderung darin, Umfeldeinflüsse so zu gestalten, dass diese eine aktivierende Wirkung auf das Leistungsmotiv und eine damit verbundene Arbeitgeberbindungsbereitschaft ihrer zukünftigen Talente ausüben. (vgl. Sass, 2019, S. 1)

Commitment beschreibt eine Einstellung gegenüber dem Unternehmen dem man angehört. Commitment beinhaltet kognitive und emotionale Komponenten. Dabei spielt die Befriedigung von Bedürfnissen vor dem Hintergrund individueller Werte, Einstellungen und Ziele eine zentrale Rolle. Kognitive Vergleichsprozesse (Soll-Ist-Vergleich) etc. können zum Beispiel als Erklärungsmechanismen für die Bindung herangezogen werden. Das Gefühl der Verbundenheit und Verpflichtung gegenüber der eigenen Organisation wird als wichtige Voraussetzung für die Individuelle Leistungsbereitschaft und vor allem für die Bereitschaft, dem Unternehmen „treu“ zu bleiben angesehen. (vgl. Felfe, 2020, S. 26) Im Kontext des Unternehmensalltags bedeutet committet zu sein, sich mit etwas zu identifizieren, dran zu bleiben auch wenn der Gegenwind des Alltags einem entgegenbläst. (vgl. Fürstberger & Ineichen 2016, S. 25)

Employer Branding hat das Ziel, ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber am Markt zu positionieren. Es setzt sich aus internem Employer Branding, wie Personalmanagement-Produkte und -Prozesse zusammen, bei der es vom ersten bis zum letzten Arbeitstag, die Gestaltung der Arbeitswelt, die Kommunikation und das Handlungsfeld zu entwickeln gilt. Sowie dem Externen Employer Branding, Netzwerken mit potenziellen BewerberInnen, Kommunikation und vieles mehr. (vgl. Immerschitt & Stumpf, 2019, S 39-40)

Zusammenfassend ist Mitarbeiterbindung, die Motivation der MitarbeiterInnen zur Leistungsbereitschaft, das Identifizieren mit dem Unternehmen, ihnen Anreize zu schaffen und längerfristig zu binden. Dies geschieht nicht nur um die Leistungsbereitschaft zu erhalten und zu steigern, sondern auch um einer möglichen Fluktuation entgegenzuwirken und dadurch in der Branche mit den geeigneten MitarbeiterInnen sein Bestehen zu sichern. Die Notwendigkeit in die Bindung von MitarbeiterInnen zu investieren, ist dem demographischen Wandel geschuldet. Durch den stetigen Rückgang an zur Verfügung stehenden MitarbeiterInnen, ist es wichtig die bestehenden Mitarbeiter mit Maßnahmen an das Unternehmen zu binden.

## **2.2. Arbeitgeberattraktivität**

Attraktive ArbeitgeberInnen sind Unternehmen, die eine hohe Anziehungskraft auf potenzielle MitarbeiterInnen und eine hohe Bindungskraft auf die aktuellen MitarbeiterInnen ausüben. Arbeitgeberattraktivität wirkt also nach innen und außen. (vgl. Huf, 2020, S. 26)

Die Arbeitgeberattraktivität als Teil des Employer Branding, zielt auf keine konkreten Stellenausschreibungen ab, sondern darauf die wahrgenommene Attraktivität der ArbeitgeberInnen zu forcieren. Die ArbeitgeberInnen sollen als attraktiv und möglichst einzigartig erscheinen. (vgl. Kanning, 2017, S. 136-137)

Die Attraktivität von ArbeitgeberInnen sagt aus, wie die aktuellen und potenziellen MitarbeiterInnen das Unternehmen als ArbeitgeberInnen wahrnehmen und wahrnehmen sollen. Dementsprechend ist in den Köpfen der potenziellen, aktuellen und ehemaligen MitarbeiterInnen ein fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild vom Unternehmen vorhanden. (vgl. Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 5)

Employer Branding, Arbeitgebermarkenbildung, ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing und der Markenbildung angewandt werden. Das Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber dargestellt, um sich gegenüber dem Wettbewerb positiv zu positionieren. Das Ergebnis ist die Arbeitgebermarke, Employer Branding, das von Unternehmen gezielt gestaltete Image, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. (vgl. Schumacher & Geschwill, 2014, S 35)

Im Rahmen des Employer Branding geht es darum, ein positives Image als Arbeitgeber aufzubauen. Vergleichbar mit einer Produktmarke wird der Arbeitgeber als eine Marke verstanden, die für (potenzielle) MitarbeiterInnen einen positiv besetzten Wert darstellen und darüber hinaus die „Einzigartigkeit“ eines Arbeitgebers zu alternativen Arbeitgebern signalisiert. (vgl. Kanning, 2017, S. 3)

Bei der Arbeitgebermarkenbildung, einem Teil des Employer Branding geht es vor allem darum, aktive und strategische Maßnahmen zu setzen, um sowohl für bereits tätige MitarbeiterInnen, aktuelle KandidatInnen und zukünftige MitarbeiterInnen attraktiv zu wirken. (vgl. Barsch & Trachsel, 2018, S. 6-7)

Arbeitgeberattraktivität ist das in den Köpfen von gegenwärtigen und potentiellen MitarbeiterInnen zusammengesetzte Bild aus Einschätzungen, Erwartungen oder Erfahrungen und kann sowohl positiv als auch negativ sein. (vgl. Rohrlack, 2019, S. 134)

Arbeitgeberattraktivität gab es immer schon in der modernen Arbeitswelt, ArbeitgeberInnen haben auch schon früher analysiert wie gute MitarbeiterInnen gefunden und gebunden werden können. Waren früher der Handschlag des Chefs am Freitagnachmittag, die finanzielle Unterstützung örtlicher Vereine, denen ein Großteil der Belegschaft angehört, oder das Familiäre das die MitarbeiterInnen am ehesten angesprochen hat, so macht sich heute am ehesten der Begriff der Arbeitgebermarke damit fest. (vgl. Hebllich & Herzig, 2015, S. 266)

Zusammenfassend ist die Definition der Arbeitgeberattraktivität, als interne und externe Wahrnehmung zu erklären. Die interne Wahrnehmung von aktuellen sowie ehemaligen MitarbeiterInnen bezieht sich auf die erlebten Ereignisse und Umsetzung der erwarteten Bedingungen. Ex-

terne sind die nach außen getragenen Erfahrungen und die Erwartungen potenzieller Mitarbeiter. Die Arbeitgebermarke ist kein Produkt des Zufalls, sondern vielmehr die gezielte Darstellung von Unternehmen.

Die Arbeitgeberattraktivität definiert die Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber, intern und extern. Dies bedeutet, dass sowohl potenzielle neue MitarbeiterInnen als auch die bestehende Belegschaft das Handeln und die Werte des Unternehmens als attraktiv oder nicht attraktiv wahrnimmt und so mitunter eine Entscheidung über dessen Bewerbung oder Verbleib im Unternehmen treffen wird. Die Arbeitgeberattraktivität beeinflusst maßgeblich die Leistungsbereitschaft von MitarbeiterInnen im Unternehmen. Die Arbeitgebermarke, die ein Teil der Arbeitgeberattraktivität ist, ist ein wichtiger Bestandteil wie die Unternehmen nach außen wahrgenommen werden, was einen direkten Einfluss auf die Gewinnung neuer MitarbeiterInnen hat.

### **2.3. Stuckateur- und Trockenbau**

Zu den Arbeiten von StuckateurInnen und TrockenausbauerInnen zählen einfache und kunsthandwerkliche Verputz- und Stuckarbeiten an Außen- und Innenwänden von Häusern, an Decken, Gewölben und Simsens. Sie restaurieren alte Stuckarbeiten und Stuckverzierungen und führen Maßnahmen zur Konservierung durch. Weiters verlegen sie Bauplatten (z.B. Wand- und Deckenverkleidungen aus Gipskarton) und stellen Zwischen- bzw. Leichtbauwände und umsetzbare oder mobile Trennwände auf ("trockener Innenausbau"). Der Einbau von Dämmstoffen zum Wärme-, Kälte-, Brand- und Schallschutz gehört ebenfalls zu Ihren Aufgaben. (vgl. <https://www.berufslexikon.at>, 2021)

Durch die Flexibilität der möglichen Konstruktionen, die Möglichkeit der Anpassung von Struktur und Oberflächen wird ein jeder Raum in seiner Plastizität unterstützt. Daher hat sich diese Bauweise, die ihren Durchbruch in 1970er Jahren hatte, gegenüber den starren Grundrissformen der Massivbauweise behauptet. Diese Ausbauelemente schaffen Kontrast zu den tragenden Strukturen, erzeugen Räume und Atmosphäre. Die vorangegangenen Aspekte, gepaart mit der Tatsache, dass durch die Geschwindigkeit, dem Entfall von Trocknungszeiten und die Nachhaltigkeit der verwendeten Baustoffe, haben den Erfolg des Stuckateur- und Trockenbau weiter verstärkt. (vgl. Schultz & Wiedemann-Tokarz, 2016, S. 9-15)

Der Trockenbau wird als raumabgrenzende Bauteile verstanden, deren Einbau von Stoffen unter geringem Einsatz von Wasser geschieht (vgl. Heid & Reith, 2013, S. 337).

Der Ausbau legt Randbedingungen fest denen Menschen in einem Gebäude ausgesetzt sind. Verschiedene Energieformen, wie Licht, Temperatur und Schall, beeinflussen den Menschen genauso wie das Raumklima, Formen, Materialien und die technische Gebäudeausstattung. Die Reaktion eines Menschen auf ein Gebäude, sein Verhalten, seine Erfahrungen bezüglich Arbeit, Erholung, Kommunikation usw. werden durch den Ausbau eines Gebäudes beeinflusst. Der Ausbau muss deshalb unter architektonischen und psychologischen Gesichtspunkten betrachtet werden. Gerade wegen dieser Gesichtspunkte und ihrer Umsetzung im Ausbau haben sich Trockenbausysteme in so vielen Bereichen durchgesetzt. (vgl. Becker, Pfau & Tichelmann, 2010, S. 11)

Zusammengefasst ist die Leistung des Stuckateur- und Trockenbau im Bauablauf nicht mehr ersetzbar. Durch die sich immer mehr reduzierenden Bauzeiten und dem Vorteil der wegfallenden Trocknungszeiten ist das Gewerk zu einem absoluten Schlüsselgewerk geworden. Auch der Umstand, dass sich der Großteil der verwendeten Materialien wieder recyceln lassen, ist ein Vorteil. So können die verwendeten Metallprofile und die gipshaltigen Baustoffe nahezu zur Gänze wieder in den Verarbeitungskreislauf einfließen.

### **3. BINDUNG VON MITARBEITERINNEN**

In den folgenden Kapiteln werden die bestehenden Erkenntnisse der Fachliteratur zu den Themen der Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität und der Fluktuation aufgrund der fehlenden Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität analysiert. Dies wird dann am Ende dieses Kapitels als Fazit abgeschlossen.

#### **3.1. Fluktuation**

Gründe die zu einer Kündigung führen sind divers, länger geplanten Kündigungen geht meist ein Rückzugsprozess wie die innere Kündigung voran. Es ergeben sich auch spontane Kündigungen, die durch ein unerwartetes Angebot entstehen können. Ein unerwünschtes Ausscheiden von MitarbeiterInnen gehören zu den negativen Konsequenzen, die besonders mit mangelndem Commitment in Verbindung gebracht werden können. (vgl. Felfe, 2020, S. 118-119)

Die branchenbedingte Fluktuation ist bei saisonalen Branchen überdurchschnittlich dynamisch. So wurden im Jahr 2019 in der Baubranche, zu der der Stuckateur und TrockenausbauerInnen dazuzählen, 74% der Arbeitsplätze innerhalb eines Jahres neu besetzt. (vgl. Aue & Wach, 2020, S. 2)

Zusätzlich zu der bereits bestehenden Personalknappheit bergen Fluktuationen noch das Problem, dass ausscheidende MitarbeiterInnen immer auch Know-how mitnehmen. Erfahrung, Produkt- und Marktkenntnis gehen verloren, was neu eingetretene MitarbeiterInnen erst wieder aufbauen müssen. (vgl. Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 2)

#### **3.2. Existenzsicherung am Markt**

Durch den nicht reversiblen demographischen Wandel stehen wir am Anfang tiefgreifender Veränderungen des Arbeitsmarktes. Der Mangel an ausreichendem Personal erfasst in absehbarer Zeit jede Branche und jedes Unternehmen. Dies gilt auch in Hinblick der immer knapper und immer bedeutsamer werdenden Human Ressource, die sich aufgrund des demographischen Wandels zu einem über Gedeih und Verderb von Unternehmen entscheidenden Flaschenhals entwi-

ckelt hat. Der Großteil von Unternehmen, in denen die Unternehmensführung die Mitarbeiterbindung nicht umgehend zum zentralen strategischen Thema macht, wird aufgrund des demographischen Wandels in wenigen Jahren von der Bildfläche verschwunden sein. Dies betrifft selbst diejenigen Unternehmen, die die Bedeutung der Mitarbeiterbindung erkennen und damit zugleich um Verbesserung in den Bereichen der Personalgewinnung und Optimierung der Unternehmensperformance bemüht sind. Überleben kann, wer seine MitarbeiterInnen besser bindet als seine Wettbewerber am Arbeitsmarkt. (vgl. Wolf, 2020, S 19-21)

Um in zukünftigen Märkten bestehen zu können, müssen Unternehmen dem Thema Bindung in der betrieblichen Praxis mehr Beachtung schenken. Das Wohlwollen und die Loyalität, der bereits im Unternehmen Mitarbeitenden wird durch Trends, denen der Arbeitsmarkt ebenfalls unterliegt, zum wichtigsten Punkt, mit dem Unternehmen wuchern und somit Fachkräftemangel, Digitalisierung, Generationswechsel und erforderliche Change-Prozesse überstehen können. Dies bedarf bei den meisten Unternehmen ein Umdenken in ein neues Aufgabenbewusstsein im Personalmanagement und eine erhöhte Aufmerksamkeit für die Einführung von Mitarbeiterbindungsstrategien. (vgl. Barsch & Trachsel, 2018, S. 115)

Eine positive Mitarbeiterbindung stellt aus Unternehmenssicht eine wichtige Ressource dar. Sie bieten Gewähr, dass Mitarbeiter nicht, sobald eine attraktive Alternative vorhanden ist, das Unternehmen wechseln, sondern diesem auch bei schwierigen Zeiten verbunden und erhalten bleiben. Zudem ist bei einer starken Bindung auch mit erhöhtem Engagement und loyalen Auftreten zu rechnen, insbesondere mit Kundenkontakt dürfte sich eine positive Bindung der MitarbeiterInnen vorteilhaft für das Unternehmen auswirken. (vgl. Felfe,, 2020, S. 15)

### **3.3. Bedeutung der Führungskräfte**

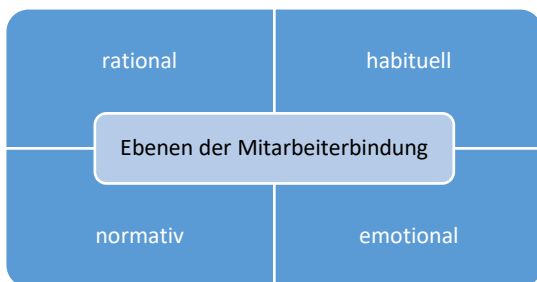
Um die Bedeutung der Führungskräfte zu erläutern ist deren Aufgabengebiet näher zu betrachten. Zu der Rolle der Führungskraft zählen als Hauptrolle Manager und Leader und als Nebenrolle Trainer und Coach. Das Managen ist mit hoher Aufgabenorientierung und dem Erreichen von Zielen verbunden, was vor allem mit der fachlichen Kompetenz zu erreichen ist. Als Leader ist der Aufbau von leistungsfördernden Beziehungen die ein angenehmes Arbeitsumfeld schaffen im Vordergrund, dies resultiert meist aus der emotionalen Kompetenz. Die Nebenrollen als Trainer



dienen zur Entwicklung der individuellen Stärken der MitarbeiterInnen, die Rolle des Coach ist als Reflektion, Motivation und Selbsterkenntnis ausgelegt. (vgl. Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 55-57)

Eine Führungskraft hat die Struktur, die Prozesse und das Verhalten der MitarbeiterInnen stets im Auge zu behalten, da sich diese gegenseitig beeinflussen und die Ebenen nie separat betrachtet werden können. Es wäre letztlich für eine Führungskraft ein optimales Ergebnis, wenn sie eine hervorragende Stimmung herstellt und motivierte MitarbeiterInnen zur maximalen Leistung anspornt. (vgl. Walther, 2020, S. 7-8)

### 3.4. Die Ebenen der Mitarbeiterbindung



Die Einteilung der Mitarbeiterbindung erfolgt in den in der Abbildung ersichtlichen Ebenen. Bei jeder Ebene müssen die MitarbeiterInnen unterschiedlich behandelt werden. Die Erläuterung der Ebenen erfolgt in den folgenden Unterkapiteln.

Abb. 1: Ebenen der Mitarbeiterbindung. Quelle: in Anlehnung an Wolf, 2020, S. 57

#### 3.4.1. Rationale Ebene

Sofern das Verhältnis der ArbeitnehmerInnen und der ArbeitgeberInnen einer Zweckgemeinschaft ähnelt, wird von einer rationalen Mitarbeiterbindung gesprochen. Hierbei werden die Gesichtspunkte der Nutzenmaximierung geordnet und demnach völlig rational entschieden. Bei Mitarbeiterbindungsmaßnahmen wird von einem simplen Mechanismus ausgegangen, die MitarbeiterInnen entscheiden über den Verbleib in einem Unternehmen darüber, was mit den jeweiligen Alternativen verbundenen Kosten und den erwarteten Nutzen gegenübersteht. Dann entscheidet sich der MitarbeiterInnen für die für ihn günstigste Variante. Eine langfristige Bindung der MitarbeiterInnen der rationellen Ebene, kann nur so gestaltet werden, dass rechtliche Klauseln in Bezug auf Kündigungsfristen, Rückzahlungsverpflichtungen von Fortbildungen und

Wettbewerbsverbote finanziell nachteilig gestaltet werden. (vgl. Wolf, 2020, S. 57-66) Die auf Vernunft basierende Bindung, kalkulatorisches Commitment, wägt die bisherigen Investitionen, aufgewendete Kosten und Nutzenerwartung aktuell und für die Zukunft prognostiziert, ab. Zusätzlich werden Alternativen geprüft und in die Entscheidung miteinbezogen. (vgl. Felfe, 2020, S. 36) Rationale MitarbeiterInnen werden sich in Ihrem Arbeitsleben primär Verhaltensweisen aneignen, um Belohnungen zu erhalten und Bestrafungen zu vermeiden. Ein Wechsel des Arbeitgebers wird auf die Kosten, die damit einhergehen bezogen. (vgl. Biermoth, 2016, S55)

### **3.4.2. Habituelle Ebene**

Die habituelle Mitarbeiterbindung basiert auf einem Behaglichkeitsgefühl, das von der Beibehaltung bestehender Gewohnheiten ausgeht. Die MitarbeiterInnen werden, auch wenn rational vieles für einen Arbeitgeberwechsel vorliegt, im Unternehmen bleiben. Diese werden ihre nicht rationalen Beweggründe zu Verbleib gegenüber dritten rational verpacken. Habituelle Mitarbeiterbindung setzt vorheriges, freiwilliges Verhalten voraus. Zu diesem Zweck ist es wichtig den MitarbeiterInnen um einen kleinen Gefallen zu bitten, wenn die Person dazu gebracht wird diesen zu tun, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass diese eine weitaus größere Bitte ausschlägt, sofern diese in Zusammenhang mit der ausgehenden Bitte steht. Daraus resultierend kann durch Steuerung von Verhalten die Einstellung derart verändert werden, dass sogar rationelle Erwägungen in den Hintergrund treten. (vgl. Wolf, 2020, S. 78-86) Um auf dieser Ebene den MitarbeiterInnen mit seinem Wunsch nach Gewohnheit entgegenzukommen bedarf es dessen Beobachtung und einen guten Kontakt zum MitarbeiterInnen. In Folge dessen ist eine Abwägung anzustellen, um die Unterstützung mit flächendeckenden Maßnahmen die über alle MitarbeiterInnen gleichermaßen ergehen, oder gezielten Maßnahmen die den einzelnen Mitarbeiter den Alltag vereinfachen, zu treffen. (vgl. Damm, 2015, S. 341-342)

### **3.4.3. Normative Ebene**

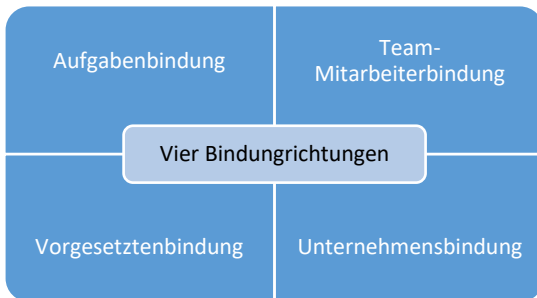
Im Kontext der normativen Ebene sind MitarbeiterInnen von einem inneren Verantwortlichkeitsgefühl angetrieben, dass in der Regel gegenüber KollegInnen oder Vorgesetzten empfunden wird. Daraus resultiert eine Selbstverpflichtung, mit der Auffassung verbunden das Unternehmen

und seine Kollegen keinesfalls verlassen zu können und sich enorm zu engagieren. Diesen MitarbeiterInnen ist im Zusammenhang mit der normativen Mitarbeiterbindung, klar mitzuteilen warum ein hoher Wert darauf gelegt wird, dass dieser dem Unternehmen erhalten bleibt. Die normative Mitarbeiterbindungskomponente ist, damit sie nicht in Vergessenheit gerät, kontinuierlich aufzufrischen. Das kann mit Mitarbeitergesprächen erfolgen, in denen auch der Karrierepfad mit all seinen geforderten Weiterentwicklungsmaßnahmen festgelegt und ernsthaft besprochen wird. In weiterer Folge kann die Mitarbeiterbindung durch Wertschätzung von Kollegen nochmals verstärkt werden. (vgl. Wolf, 2020, S. 87-90) Normativ gebundene MitarbeiterInnen lehnen Veränderungen meist ab, weil dadurch gegen Normen und Standards verstoßen werden würde, denen sie sich verpflichtet fühlen. (vgl. Felfe, 2020, S. 37) Der Erfolg der normativen Bindungsmaßnahmen wird entschieden von den Führungskräften beeinflusst, wenn diese mit Stolz von Ihren Unternehmen reden, MitarbeiterInnen für attraktive Positionen fördern, anstatt diese Positionen mit neu angeworbenen MitarbeiterInnen zu besetzen und diese die Teamleistung hervorheben. (vgl. Damm, S. 343)

#### **3.4.4. Emotionale Ebene**

Emotionale Bindung der MitarbeiterInnen beinhaltet eine hohe Identifikation zum Unternehmen und die Erfolge und Misserfolge werden häufig als die eigenen betrachtet. (vgl. Biernoth, 2016, S. 55) Die emotionale Ebene ist die Bindung mit der stärksten Wirkkraft. Ist eine hohe Übereinstimmung von Werten und Zielen zwischen den Unternehmen und dem MitarbeiterInnen vorhanden entsteht im Gegensatz zur rationalen Mitarbeiterbindung eine hohe Bereitschaft sich für den Bindungspartner einzusetzen. Es entsteht zudem noch der Wunsch diese Bindung möglichst für immer und ewig aufrecht zu erhalten, dadurch erscheint dem MitarbeiterInnen der Verlust des Unternehmens als Partner so groß, dass er zu keiner Zeit einen Wechsel ernsthaft in Erwägung zieht. (vgl. Wolf, 2020, S. 90-94) Emotional verbundene MitarbeiterInnen engagieren sich mehr in ihrem Unternehmen, sie sind auch bereit für das mit ihnen emotional verbundene Unternehmen Risiken, Kosten oder Nachteile in Kauf zu nehmen, sie sind dem Unternehmen auch in schwierigeren Zeiten verbunden, was Außenstehenden kaum nachvollziehbar erscheint. (vgl. Felfe, 2020, S. 27-28)

### 3.5. Die vier Bindungsrichtungen



Mitarbeiterbindungsrichtungen sind für sämtliche Bindungsaktivitäten von großer Bedeutung. Daher werden auf den nächsten Seiten, die in der Abbildung 2 dargestellten Bindungsarten erläutert.

Abb. 2: Vier Bindungsrichtungen. Quelle: in Anlehnung an Wolf, 2020, S. 107

#### 3.5.1. Aufgabenbindung

Der Gesichtspunkt der Aufgabenbindung ist in der Mitarbeiterbindung in sozialen Berufsgruppen stark verbreitet, wie am Beispiel der Feuerwehrleute und des Rettungsdienstes dargestellt. Diese Menschen gehen zur Erfüllung ihrer Aufgabe oftmals bis ans Letzte. Durch die ständige Weiterentwicklung von Berufsbildern, ist nicht der Beruf an sich, sondern die Aufgaben der Grund, welche die Bindung determinieren. Zu berücksichtigen ist, dass für Menschen mit einer hohen Aufgabenbindung meist das Unternehmen, in dem sie beschäftigt sind eine untergeordnete Rolle spielt. (vgl. Wolf, 2020, S. 110)

Das Commitment gegenüber einem Beruf bzw. Tätigkeit kann unterschiedliche Beweggründe haben. So kann ein Beruf in hohem Maße dazu dienen, die eigenen Wertevorstellungen zu verwirklichen. Normative Aspekte, was man als Ausbildung bekommen hat, dass die damit verbundene Investition der Eltern oder der Gesellschaft nicht umsonst war. Oder die Gefahr, dass man diejenigen enttäuschen könnte, mit denen man im jeweiligen Beruf zu tun hat. Die Bindung kann daraus resultieren, dass man die eigenen Wertevorstellungen verwirklichen möchte oder bei einer starken Bindung an einen Beruf oder Tätigkeit, eben diese weiterhin ausüben zu können. (vgl. Felfe, 2020, S. 40-41)

Die Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit und den Aufstiegsmöglichkeiten ist die Konsequenz der eigenen Werteorientierung und kommt eher bei individualistischen Personen vor. (vgl. Felfe, Schmook & Six, 2006, S. 97)

### **3.5.2. Team- und Mitarbeiterbindung**

MitarbeiterInnen die sich einem Team oder einer Person besonders verbunden fühlen, haben seltener die Absicht ein Unternehmen zu wechseln. Die Verbundenheit kann sich durch gemeinsame Interessen und Aktivitäten oder auch bei gemeinsamen Treffen im Unternehmen in Pausen bilden. Stark teamgebundene MitarbeiterInnen sind oft sehr leistungsbereit, wenn dies auch nicht immer zum Erreichen der Ziele des Unternehmens dienlich ist, sondern die für das Team zu erledigende Arbeiten wichtiger sind. Zu beachten ist, dass teamgebundene MitarbeiterInnen auch geneigt sind ein Unternehmen als Gruppe zu wechseln. (vgl. Wolf, 2020, S. 112-113)

Das Commitment von MitarbeiterInnen gegenüber ihrem Team kann unterschiedliche Gründe haben. Sie können sich mit der Leistung und den Zielen identifizieren, sind stolz darauf in ihrem Team dazuzugehören und fühlen sich emotional mit der Gruppe verbunden. Daraus resultierend wird der Zusammenhalt häufig wie in einer Familie erlebt, es wird sich für das Wohle des Teams eingesetzt und es wird, wenn nötig auch verteidigt. Dem gegenüber stehen normative oder auch kalkulatorische Beweggründe. Durch den aufgewendeten Einsatz und die unternommenen Anstrengungen, um ein Mitglied der Gruppe geworden zu sein, kann auch dem Pflichtgefühl der Gruppe gegenüber, oder einer möglichen Spezialisierung innerhalb der Gruppe ausschlaggebende Gründe für die Bindung sein. (vgl. Felfe, 2020, S. 42-43)

### **3.5.3. Vorgesetztenbindung**

Entwicklungspsychologisch betrachtet ist die Bindung an einen Menschen der mächtiger ist als wir die erste von uns erlebte Bindungsform. Dem entsprechend richtet sich die Bindung meist auf den direkten Vorgesetzten. Daraus resultiert, dass Führungskräfte auf die Bindung von MitarbeiterInnen eine zentrale Rolle einnehmen. Der Führungskraft muss bewusst sein, dass die durch sie hervorgerufene Mitarbeiterbindung in positiver und negativer Weise gleichermaßen gilt. Vorgesetzte haben mit ihrem Handeln und dem Anerkennen von Fähigkeiten und Leistungen

die Möglichkeit MitarbeiterInnen zu motivieren und für zukünftige Ziele zu begeistern. Direkte Vorgesetzte haben in ihrem Tun einen maßgeblichen Anteil am Verbleib und das Engagement der MitarbeiterInnen. Durch eine starke Vorgesetztenbindung ist die Fluktuationsneigung sehr gering. (vgl. Wolf, 2020, S 11-112)

Ein Commitment von MitarbeiterInnen die gegenüber von Führungskräften besteht, kann bei einer hohen Übereinstimmung der Werte und persönlichen Einstellung bestehen und aufgrund von besonderen Kompetenzen der MitarbeiterInnen, die froh und stolz darauf sind mit dieser Führungskraft arbeiten zu können. Es ist ebenso möglich, dass sich MitarbeiterInnen und die Führungskraft hinsichtlich ihrer Wertevorstellung einig sind, diese aber nicht von jenen des Unternehmens abweicht. (vgl. Felfe, 2020, S. 43)

Führende MitarbeiterInnen sind Vorbilder und setzen wichtige Orientierungspunkte. Ein Verhalten, entsprechend der Unternehmenskultur und den Werten von Führungskräften, schafft bei den MitarbeiterInnen Vertrauen und Respekt. (vgl. Biernoth, 2016, S. 48)

#### **3.5.4. Unternehmensbezogene Bindung**

Wenn über Mitarbeiterbindung gesprochen wird, wurde zumeist die Bindung der MitarbeiterInnen zum Unternehmen verstanden. MitarbeiterInnen, die sich einem Unternehmen stark zugehörig fühlen drücken dies mit identifikatorischen Begriffen aus, welche sich durch lebenslange, teils auch über Generationen bestehende Beschäftigungsverhältnisse entwickelt haben. Aktuell kommt es kaum noch zu solch intensiven Versunkenheiten mit einem Unternehmen und wenn, dann hält sie nur selten ein Leben lang. Ebenso verhält es sich bei der Entscheidung der Berufswahl. Moderne Unternehmen möchten keine blinde und reflektierende Belegschaft. Ziel ist es eine gewisse Anzahl von MitarbeiterInnen angestellt zu haben, die die Werte des Unternehmens mit Stolz und Engagement verfolgen und die Farben des Unternehmens mit Stolz tragen. Hierfür bildet die Unternehmensführung in den Augen der MitarbeiterInnen einen hoch wirksamen Treiber der unternehmensbezogenen Mitarbeiterbindung. (vgl. Wolf, 2020, S. 107-109)

Dem Identifikationspotenzial mit dem Arbeitgeber wird eine große Rolle zugeschrieben. MitarbeiterInnen, die sich mit den Wertvorstellungen und der Unternehmenskultur des Unternehmens identifizieren können, werden sich wohl fühlen, zufrieden sein und eher loyal sein. (vgl. Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 31)

Menschen verbringen den Großteil Ihres Lebens in Unternehmen um mit ihnen Ziele zu erreichen die ihnen wichtig sind. Daher kommen sie auch nicht umhin in unterschiedlichen Organisationen einzutreten und Bindungen unterschiedlicher Qualität und Bedeutung zu entwickeln und zu erleben. (vgl. Felfe, 2020, S. 11) Unter unternehmensbezogene oder organisatorischer Bindung versteht man, in welchem Ausmaß eine Person sich der Organisation verpflichtet oder an das Organisationsziel gebunden fühlt. (vgl. Goldschmidt, Stüwe & Zschaler, 2009, S 230)

## 4. MAßNAHMEN ZUR MITARBEITERBINDUNG

Die Bindung von MitarbeiterInnen dient zur Vermeidung von Kündigungen und damit die Fluktuation zu reduzieren. Es gilt Maßnahmen im Kontext des Unternehmens zu entwickeln, um im Idealfall die Innen- und Außenwirkung der Organisation zu stärken. Dafür werden Maßnahmen benötigt, die dazu beitragen, dass sich die MitarbeiterInnen an das Unternehmen gebunden fühlen. (vgl. Niermeyer & Postall, 2010, S. 206-207)

### 4.1. Interne Kommunikation

Die Kommunikation besteht nicht nur aus der verbalen, schriftlichen und non-verbalen Kommunikation [...] „so folgt daraus, dass man, wie immer man es auch versuchen mag, nicht *nicht* kommunizieren kann.“ (Watzlawick, 2016, S. 14). In der verbalen Kommunikation wird die Beziehungsebene stärker bedient, nicht nur der gesprochene Inhalt sondern auch der non-verbale Teil wie Tonfall, Gestik, Mimik und Körpersprache sind zu beachten. Eine ständig mit anderen Sachen beschäftigte oder teilnahmslos wirkende Führungskraft, wird nicht zur gesteigerten Motivation der MitarbeiterInnen beitragen. Bei der verbalen Kommunikation ist das Sender und Empfänger Prinzip zu beachten, dieses besagt, dass die gesprochene Information nicht eins zu eins beim Empfänger ankommt. Um dem entgegenzuwirken sind Aussagen so präzise wie möglich und so detailliert wie nötig zu formulieren. Im Bereich der schriftlichen Kommunikation ist die Beziehungsebene auch präsent, wie der Schreibstil, die Anrede oder ob per Post oder E-Mail kommuniziert wird, sagt schon einiges aus. Diese Kommunikationsart eignet sich am besten zur Übermittlung von Daten und Fakten, dies gilt vor allem für Vereinbarungen mit den MitarbeiterInnen. (Brüssel & Stella 2019, S. 133-141)

Die noch immer in vielen Unternehmen vorhandene Kommunikationspyramiden, in denen der an der Spitze befindliche Zuständige seine Informationen an die untergeordneten Ebenen kaskadiert, gelten längst als überholt. Neuere Kommunikationsmethoden flachen die Hierarchien ab und werden durch direktere Möglichkeiten ersetzt, dies geht schneller und neue digitale Medien werden zunehmend mehr eingesetzt. (vgl. Ayberk, Kratzer & Linke, 2017, S. 83)



Eine offene, transparente, zeitnahe und klare Kommunikation erleichtert interne Abläufe und schafft ein motivierendes Arbeitsumfeld. MitarbeiterInnen die umfassend motiviert wurden, sehen sich als Teil des Ganzen, fühlen sich einbezogen und sind motivierter. Dabei sollte auf zeitnahe Information gesetzt werden und nicht erst als Maßnahme auf eine immer lauter werdende Gerüchteküche. (vgl. Barsch & Trachsel, 2018, S. 157)

## 4.2. Führungskräfte

Immer mehr Unternehmen achten bei der Auswahl der Führungskräfte zunehmend auf die Führungsqualität, die meisten Führungskräfte werden also zu jenen, weil sie es sich verdient haben, aber nicht, weil sie dafür geeignet sind. Erfahrung und fachliche Kenntnisse sind wichtig, ersetzen aber nicht das Talent führen zu können. Führungskräfte sind durch Training und Coaching darin zu unterstützen Ihre Führungsqualität zu verbessern, denn es sind die Führungskräfte die drei Viertel aller ungewollten Fluktuationsgründe direkt beeinflussen können. Ebenso kann durch die Führungskraft eine stärkere emotionale Bindung der MitarbeiterInnen erzeugt werden, was ein Wir-Gefühl erzeugen kann und sich positiv auf den Verbleib und die Arbeitsmotivation auswirkt. (vgl. Nick, 2015, S. 65-65)

Grundlegende Voraussetzung der Arbeitgeberbindung ist das Verhalten der Vorgesetzten, schließlich bestimmen sie den Arbeitsinhalt und das ist ausschlaggebend für die intrinsische Motivation der Fachkraft. Sie haben daher eine enorme Verantwortung für das Umfeld, welches die Gestaltung des unmittelbaren Arbeitskontext und die Bindung leistungsfähiger MitarbeiterInnen ausmacht. (vgl. Sass, 2019, S. 121)

Letztendlich haben Führungskräfte einen entscheidenden Anteil an einer motivierenden Gestaltung des Arbeitsumfeldes. Sie könne Motivationshindernisse verringern, wie Konflikte, Bürokratie oder mangelnde Ressourcen. Des weiteren können sie auch Motivationstreiber fördern, wie die Entwicklung der MitarbeiterInnen oder ein gutes Arbeitsklima und Zusammenhalt am Arbeitsplatz. Führungskräfte können auch dazu beitragen mit klaren Zielen und motivierenden Aufgaben ein wirkungsvolles Anreizsystem zu erschaffen. (vgl. Becker, 2019, S. 77-78)

### **4.3. Fehler- und Feedbackkultur**

Ein klares Feedback über den Leistungsstand, oder das Erreichen bestimmter Leistungsziele, ist von den Vorgesetzten unter Berücksichtigung zweier Aspekte wichtig. Es ist wichtig, dass das Feedback präzise beschreibt, was die Führungskraft wahrgenommen hat und zum anderen konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsweise oder dem Erreichen der Ziele liefert. (vgl. Kanning 2017, S. 230) Im weiteren Sinne sollen Führungskräfte ein Vorbild im Umgang mit Fehlern sein, so kann dadurch eine entsprechende Fehlerkultur im Unternehmen gestaltet werden. Gibt es Fehlentscheidungen der Führungskraft, dann soll diese ebenso transparent wie jene der Belegschaft mitgeteilt werden. In diesem Zug ist es vorteilhaft, wenn sich bei den MitarbeiterInnen bedankt wird, wenn diese einen Fehler deutlich bei der Führungskraft benennen. Nur in einem Umfeld, in dem die MitarbeiterInnen keine Angst vor der Reaktion des Vorgesetzten haben, kommen sie mit Offenheit und können Fehler eingestehen. Es geht nicht darum MitarbeiterInnen für Fehler zu loben, es geht vielmehr um die Möglichkeit die Balance zwischen Fehler erlauben und Fehler zulassen zu finden. (vgl. Raslan & Hölzl, 2019, S. 32-33)

Dieser Bereich der Arbeitskultur ist geprägt von Führungskräften, die eine Balance zwischen konstruktivem und positivem Feedback finden müssen. Ein Feedback sollte nicht nur authentisch sein, sondern bietet einen wesentlichen Orientierungsbaustein für MitarbeiterInnen, um die verlangte Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen bei ihrem ArbeitgeberInnen zu ermöglichen. (vgl. Sass, 2019, S. 98)

### **4.4. Bindung durch Mitgestaltung**

Die Möglichkeit der Mitgestaltung von MitarbeiterInnen an Entscheidungen ist ein wesentliches Merkmal des Führungsstils von Führungskräften. Diese Art der Vertrauensbildung kann auch in Form der Beteiligung von MitarbeiterInnen in nebenamtlichen Arbeitsgruppen für Sonderaufgaben sozialer Projekte wie Betriebsfeste, Betriebsausflüge oder Tag der offenen Tür gestärkt werden. (vgl. Laufer, 2018, S. 49-50)

Neben einer sinnvollen Tätigkeit als Identifikation von Arbeit und Beruf, spielt auch die Möglichkeit der Mitgestaltung eine wichtige Rolle. MitarbeiterInnen möchten mit ihrem Arbeitsengage-

ment etwas verändern, dies beinhaltet die aktive Mitgestaltung von Arbeitsprozessen, das Einbringen von Veränderungsvorschlägen und auch die Mitsprache bei Teamzusammensetzungen. Dies hat, im Zusammenhang mit der Interessensberücksichtigung und der sinn- und nutzenstiftenden Arbeit, eine sehr wichtige Anreizwirkung. (vgl. Sass, 2019, S. 55-56)

#### **4.5. Wertschätzung**

Auf die Wertschätzung von MitarbeiterInnen sollte bereits ab dem ersten Tag und dem gesamten Onboarding Prozess geachtet werden. Ein wichtiger Schritt ist hierfür, dass sich die Führungskraft ab dem ersten Tag Zeit nimmt den MitarbeiterInnen ihre Mission, die gemeinsamen Ziele und Rolle im Team zu verdeutlichen. (vgl. Asshauer, 2020, S. 113-114)

MitarbeiterInnen wollen von Ihren Führungskräften als mündige Partner behandelt werden, daher müssen ihre persönlichen Bedürfnisse nach Wertschätzung weit stärker berücksichtigt werden. Dies drückt sich mitunter auch aus, indem Sie umfassend informiert werden und nach ihrer Meinung gefragt werden. (vgl. Laufer, 2018, S. 76-77)

Anerkennung und Wertschätzung ist für MitarbeiterInnen von großer Bedeutung, letztlich müssen sie das Gefühl haben, dass sie und ihre Arbeit für das Unternehmen und die Kunden von großem Wert sind. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 176)

#### **4.6. Unternehmenskultur**

Die Unternehmenskultur bekommt in der Positionierung als ArbeitgeberInnen eine zentrale Rolle. In dieser unterscheiden sich ArbeitgeberInnen nur in Nuancen, ist aber dennoch ein Schlüsselfaktor für das Gelingen von Employer Branding und ein entscheidender Treiber für den Geschäftserfolg. (vgl. Krieger, 2015, S. 127-128)

In der Unternehmenskultur sind nicht alle Werte unmittelbar sichtbar. Strukturen, Leitbilder, Visionen, Prozesse oder Werte sind für jeden ersichtlich, jedoch wie ein Unternehmen tickt, welche Werte, Spielregeln oder auch Ängste herrschen, zeigt sich nur im Informellen. Es bilden sich Sub-

systeme heraus, welche sich meist durch einschleichende Regeln entwickelten. Daher ist es wichtig die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu verstehen und dies auf die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen zu bestimmen. (vgl. Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 192-193)

#### **4.7. Work- Life- Balance**

Unter der Vereinbarkeit von privatem und beruflichem Leben versteht sich die Work-Life-Balance. Diese Begrifflichkeit resultiert aus dem Umstand, dass früher die Arbeit an einem definierten Ort erbracht wurde, der in der Regel nicht der Wohnort war. Ebenso wurde suggeriert, dass eine strikte Trennung zwischen Arbeit und Privatleben stattfindet, so dass die Arbeit nicht zum Leben dazugehöre. In der heutigen Realität wird diese Trennung anders wahrgenommen und erfordert Anpassungen von Arbeitsrahmen und Arbeitsweise. Dem Umstand der Digitalisierung geschuldet und der damit ständigen Erreichbarkeit ist die Arbeitsweise neu zu überdenken. So wird es nicht als störend empfunden E-Mails oder Aufgaben nach dem Feierabend zu bearbeiten, wenn hierfür ein fairer Ausgleich flexibel anhand eigener Wünsche der MitarbeiterInnen möglich ist. Weiters ist der Wunsch der Belegschaft an der Produktivität und nicht rein an Anwesenheit im Unternehmen gemessen zu werden. (vgl. Lange, 2019, S. 125-127)

Um eine bindende Work-Life-Balance zu erzielen, sollte ein ArbeitgeberInnen neben genormten Arbeitszeitsystemen auch flexible Lösungen bieten. Eine Flexibilisierung dient nicht nur der Vereinbarkeit von Privatleben und Arbeitsleben, sondern bietet auch ein gestiegenes Streben nach Selbstbestimmung. Ein weiterer Vorteil der Flexibilisierung bietet der Umstand, dass die MitarbeiterInnen ihre Arbeitszeit an die persönliche Leistungsfähigkeit im Tageszyklus koppeln können. (vgl. Sass, 2019, S. 80)

#### **4.8. Vertrauensbildung und Eigenverantwortung**

Eine zentrale Komponente zur Gestaltung attraktiver Arbeitsinhalte bei MitarbeiterInnen ist, ihnen den Freiraum zu gewähren, Werkzeuge und Methoden zur Bearbeitung Ihrer Aufgabe frei wählen zu können. Die Möglichkeit der Selbstgestaltung dient als Zeichen von Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Daraus resultiert die im unmittelbaren Zusammenhang stehende Eigenverantwortung. Durch den Freiraum und die Möglichkeit der Selbstbestimmung,

bei der Lösung einer Aufgabe, wird auch die Verantwortung für die Arbeitsergebnisse übernommen. (vgl. Sass, 2019, S. 52-53)

Im Grunde sollte eine Führungskraft bestrebt sein, durch Ihre Verhaltensweise die Verantwortungsbereitschaft der MitarbeiterInnen anzuregen. Dabei wird dem gegenseitigen Vertrauen eine große Bedeutung zugeschrieben. Als Anregung der eigenverantwortlichen Arbeitsweise, kann man den MitarbeiterInnen den Nutzen der Eigenverantwortung bewusst machen. So kann ein Übertragen der Verantwortung an die MitarbeiterInnen bis zu einem gewissen Maß erfolgen, die Letztverantwortung obliegt immer der Führungskraft. (vgl. Laufer, 2018, S. 58-59)

#### **4.9. Passendes Personal auswählen**

Es muss vom Unternehmen definiert werden welche MitarbeiterInnen in das Unternehmen passen. Stimmen die Werte und Ziele der BewerberInnen nicht mit jenen des Unternehmens überein, so wird dieser schon aus diesem Grund nicht lange im Unternehmen bleiben. Es geht darum, möglichst viel über die Interessen der BewerberInnen in Erfahrung zu bringen, denn diese bleiben über die Lebenszeit verhältnismäßig stabil. So, dass eine Übereinstimmung der Werte mit dem des Unternehmens für eine langfristige Bindung steht. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 175)

Zur Erzielung eines höheren Commitment der bestehenden MitarbeiterInnen in Bezug auf Personalentscheidungen werden die MitarbeiterInnen immer mehr miteinbezogen. Ein Vorteil dieser Methode ist es, dass bei Erweiterung von bestehenden Teams, das Team die Bewerberakte sichtet und für den, für sie vermeintlich am besten zu ihnen passenden Kandidaten entscheiden. (vgl. Ayberk, Kratzer & Linke, 2017, S. 50-51)

#### **4.10. Personalentwicklung**

MitarbeiterInnen, die sich weiterentwickeln wollen, können mit Instrumenten der Personalentwicklung zusätzlich an das Unternehmen gebunden werden. Dieser Effekt ist insbesondere bei Leistungsträgern zu beobachten. Daher sollte vorab eruiert werden wer als Leistungsträger über ein solches Potenzial verfügt oder wer nur MitläuferInnen sind und dem nicht entsprechen. Maß-

nahmen sollten basierend auf Wünsche und Bedarf der MitarbeiterInnen gemeinsam beschlossen werden, je besser die MitarbeiterInnen in die Entscheidung einbezogen wird, desto zufriedener wird sie mit der Maßnahme sein. (Vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 176) Grundvoraussetzungen für motivierte MitarbeiterInnen ist, dass sie in den richtigen Stellen im Unternehmen eingesetzt sind. Menschen, die sich weiterentwickeln wollen, sollte man hierfür Perspektiven anbieten. (vgl. Brüssel & Stelle, 2019, S. 82)

Die Realisierung und Gestaltung der Maßnahmen zur Personalentwicklung kann unterschiedliche Ziele verfolgen. Es kann schier auf die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz abgezielt werden, sowie auch der Bewältigung und Prävention arbeitsbedingter Belastung und deren negativen Folgen. Sie erhalten und fördern die Leistungsfähigkeit und Bereitschaft sich an den Arbeitgeber längerfristig zu binden. (vgl. Böckelmann & Mäder,, 2018, S. 21)

#### **4.11. Entlohnung**

Ein grundlegendes Motivationsmittel stellt Geld dar. Die Möglichkeit auf ein gutes Einkommen, Einkommenssteigerung und eine faire Bezahlung sind grundlegende Rahmenbedingungen, die sich MitarbeiterInnen vom ArbeitgeberInnen erwarten. Insbesondere beim Bauingenieurwesen wird eine angemessene Vergütung als wichtig empfunden. Das Erbringen außerordentlicher Leistungen und das Übernehmen von Managementpositionen, gehen oft mit dem Wunsch nach einem höheren Gehalt einher. (vgl. Sass, 2019, S. 27-28)

Mit dem Gehalt, bei dem die globale Leistung über einem bestimmten Zeitraum vergütet wird, können noch zusätzliche Leistungen einhergehen. Dazu zählen zum Beispiel allgemeine Geldleistungen in Form von Zuschüssen auf Berufskleidung, Mittagessen oder zur Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln und auch Sachleistungen, wie die private Nutzung dienstlich beigestellte Laptops und Mobiltelefone. Dabei ist jedenfalls die entsprechende Motivationslage und Lebensphase der jeweiligen Mitarbeiter zu berücksichtigen, da diese sehr differenzierte Vorstellungen äußern können. (vgl. Hillebrecht, 2021, S. 164-165)

MitarbeiterInnen setzen das erhaltene Entgelt in Verhältnis zu dessen geleisteten Beitrag für das Unternehmen. Daher sollte es angemessen sein, wird das Gehalt als nicht angemessen empfunden, werden entsprechende Konsequenzen gezogen, wie Reduzierung der Arbeitsleistung, innere Kündigung oder tatsächliche Kündigung. (vgl. Brüssel & Stella, 2019, S. 94-95)

Die absolute Höhe des Gehalts spielt eine geringere Rolle bei Kündigungen. Vielmehr muss das Gehalt als fair und zufriedenstellend bei MitarbeiterInnen wahrgenommen werden. Gehalt als Motivator stellt sich durch den Gewöhnungseffekt als unpassend dar, da sich auch die Ansprüche mit dem Gehalt steigern. (vgl. Kanning, 2017, S. 197)

#### **4.12. Schaffen von Anreizsystemen**

Zur Schaffung einer höheren Arbeitszufriedenheit und Commitment im Unternehmen können unterschiedliche Instrumente verwendet werden. Unter Einbeziehung der Vorstellungen der MitarbeiterInnen können monetäre, wie Prämienzahlungen, Gewinn- oder Umsatzbeteiligungen einen Anreiz darstellen. Eine hohe Wirkung können auch nicht monetäre Anreize schaffen, wie die Förderung einer bestimmten Unternehmenskultur, die Gestaltungsmöglichkeit der Arbeitssituation und vor allem eine wertschätzende Führungskultur. (vgl. Hillebrecht, 2021, S. 149-150)

Arbeitszeitmodelle werden als eine immer wichtigere Anreizwährung wahrgenommen, durch den Umstand, dass die Work-Life-Balance immer mehr in den Vordergrund rückt, das Leben rückt in den Vordergrund und nicht mehr die Arbeit als Lebenssinn. (vgl. Sass, 2019, S. 75)

Ziel der Anreize soll die Belohnung der MitarbeiterInnen für bestimmtes Verhalten sein. Daraus kann ein höheres Eigenengagement folgen und es kann daraus auch eine stärkere Bindung der MitarbeiterInnen resultieren. So sollten die nicht monetären Anreize immer auf die jeweilige Lebenssituation der MitarbeiterInnen zielgerichtet sein. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 176-177)

#### **4.13. Reputationsmanagement**

Um erfolgreich zu sein, muss das Spannungsfeld zwischen Außenwahrnehmung und Innenrealität in Gleichgewicht gebracht werden. Die dafür identifizierten Berührungspunkte haben den Zweck, den Ruf der ArbeitgeberInnen intern und extern positiv zu beeinflussen. Es geht längst

nicht nur mehr die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens zur Positionierung am Markt, vielmehr geht es um die breite Öffentlichkeit und den Arbeitsmarkt. Neben den Leistungen des Unternehmens zählen vor allem der Glaube an den Erfolg und die Verlässlichkeit. Dafür benötigt es aus Sicht der MitarbeiterInnen auch Managementqualitäten, wie Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness. (vgl. Bittlingmaier & Schelenz, 2015, S. 24-27)

Die Unternehmensreputation ist mehr als nur das Image. Neben den unternehmerischen harten Fakten kommt eine soziale Komponente hinzu, diese ist von ungemein hohem Wert. Mit einer guten Reputation festigt sich die bestehende Bindung der MitarbeiterInnen und verschafft auch neue Loyalität, sie setzen bei Unternehmen ein korrektes Verhalten voraus und Empfinden es dadurch als positiv berechenbar. (vgl. Immerschitt & Stumpf,, 2019, S. 81)

MitarbeiterInnen fordern von ArbeitgeberInnen ein qualifiziertes Erscheinungsbild sowie eine zeitgemäße Ausstattung. Ein solches Erscheinungsbild besteht darin, dass diese ein positives Image, qualifizierte Tätigkeiten anbieten und prestigeträchtige Aufträge für sie lukrieren. Qualifizierte und motivierte KollegInnen mit ausreichend Teamgeist symbolisieren ebenso qualifizierte ArbeitgeberInnen. Eine zeitgemäße Ausstattung sollte neben der technischen Ausstattung auch ein ansprechendes und bequemes Büro sein, welches auch zum Wohlfühlen einlädt. (vgl. Sass, 2019, S. 66-67)

#### **4.14. Unternehmensstandort**

Die Erreichbarkeit des Unternehmens, in Verbindung mit dessen Standort spielt für MitarbeiterInnen eine wichtige Rolle. Langes Pendeln wird vermieden, vielmehr soll die kostbare Zeit mit der Familie und anderen privaten Dingen verbracht werden. Die gute Erreichbarkeit hat auch den Aspekt der umweltschonenden Verkehrsmöglichkeit wie Fahrrad oder öffentliche Verkehrsmittel. Bei einem Standort in Ballungszentren ist durch die gute Erreichbarkeit die gewonnene Zeit der MitarbeiterInnen und das dadurch gesparte Geld, für z.B. Kinderbetreuung ein weiterer Vorteil. (vgl. Sass, 2019, S. 63-65)

Ein Gesichtspunkt des Unternehmensstandorts ist die Möglichkeit des Home-Office, angetrieben durch die Diskussion über den Klimawandel, regionalen Fachkräftemangel und der Corona-Pandemie. Mit dem Anbieten von Home-Office Möglichkeiten steht MitarbeiterInnen zusätzlich



mehr Zeit zur Verfügung und der Standort des Unternehmens kann auch weiter weg liegen. (vgl. Frett, 2021, S.22)

#### **4.15. Fazit Mitarbeiterbindung**

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass unternehmerischer Erfolg im Zusammenhang mit der erfolgreichen Bindung von MitarbeiterInnen steht. Unternehmen, denen die Bedeutung der Mitarbeiterbindung nicht bewusst ist, werden von der Bildfläche verschwinden. Daher ist die Ressource MitarbeiterInnen der wichtigste Bestandteil, um in zukünftigen Märkten bestehen zu können.

MitarbeiterInnen werden in den vier Bindungsebenen abgeholt. Diese sind mitunter überschneidend und für jeden MitarbeiterInnen separat zu betrachten. Hierfür empfiehlt es sich intern Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um diese definieren zu können. Jedenfalls ist die emotionale Ebene die stärkste.

Zu den Bindungsebenen ist auch die Bindungsrichtung ausschlaggebend, wie MitarbeiterInnen im Unternehmen gehalten werden können. Ob die Bindung an ein Unternehmen, auf welches man stolz ist oder das Team und die KollegInnen, mit denen man gerne zusammenarbeitet und diese nicht enttäuschen möchte. Die Vorgesetzten, die einem als Vorbild dienen und mit Ihm den Weg gemeinsam zu gehen, oder die Arbeitstätigkeit, die die MitarbeiterInnen erfüllt und Aufstiegsmöglichkeiten bietet.

Ziel der Mitarbeiterbindung ist es, die MitarbeiterInnen möglichst lange im Unternehmen zu halten und entsprechend zu motivieren. Fluktuation schafft Kosten und zeitliche Aufwendungen zur Nachbesetzung.

Zur positiven kurz- und mittelfristigen Bindung von MitarbeiterInnen sind viele Maßnahmen vorhanden, wie die interne Kommunikation, die Qualität der Führungskräfte, eine respektvolle und konstruktive Feedbackkultur und die Möglichkeit der Mitgestaltung von Arbeitsprozessen. Ein wertschätzendes und anerkennendes Miteinander der Führungskräfte mit den MitarbeiterInnen und die passende Unternehmenskultur die auch nach außen getragen und sichtbar gelebt wird zählen ebenso dazu.

Als längerfristige Bestandteile der Mitarbeiterbindung können Anreizsysteme dienen, die über die angemessene Entlohnung hinausgehenden Möglichkeiten, entsprechende Maßnahmen die der Lebenssituation der MitarbeiterInnen entgegenkommen und dadurch einen Mehrwert schaffen. Die immer wichtiger werdende Work-Life- Balance, die Möglichkeit zur Entwicklung der MitarbeiterInnen in den fachlichen sowie auch persönlichen Bereichen und das Vertrauen und die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen fördert und eine Möglichkeit der Selbstgestaltung beinhaltet. Die Auswahl des entsprechenden Personals, mit den zum Unternehmen passenden Werten, geht im Einklang mit der Außenwahrnehmung und dem Standort des Unternehmens. Es ist auf das Gefüge der Belegschaft zu achten und dieses zu wahren.

## 5. ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT IM KONTEXT DES EMPLOYER BRANDINGS

Die Arbeitgeberattraktivität ist mit dem Begriff des Employer Branding stark verbunden. In dem folgenden Kapitel werde ich die Aspekte für die Arbeitgeberattraktivität, anhand der bestehenden Literatur herausarbeiten.

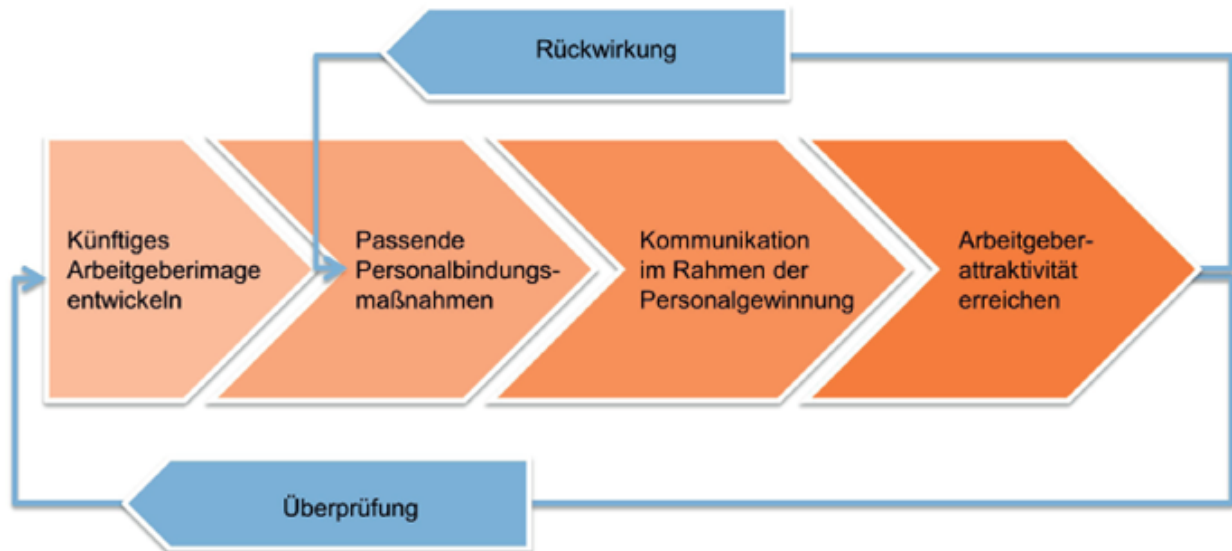


Abb. 3: Orientierung am Arbeitgeberimage. Quelle: Wolf, 2019, S. 31

Wie in der Abbildung nach Wolf ersichtlich, ist die Schaffung und dahingehend auch der Erhalt der Arbeitgeberattraktivität ein sich stetig wiederholender Prozess. Ein strategisches attraktives Arbeitgeberbild ist im Vorfeld festzulegen, denn nur am strategischen Image ausgerichtete Maßnahmen sind zielführend. Bindungsmaßnahmen von MitarbeiterInnen liegen eng mit der Personalgewinnung beieinander. Alles was nach innen für MitarbeiterInnen getan wird, kann genutzt werden um nach außen hin attraktiv zu wirken und wahrgenommen zu werden. So kann eine Arbeitgeberattraktivität entstehen, denn welche MitarbeiterInnen arbeiten nicht gerne bei einem Arbeitgeber der als attraktiv gilt und kann so helfen dem Arbeitskräftedefizit im eigenen Betrieb entgegenzuwirken. (vgl. Wolf, 2019, S. 30-31)

## 5.1. Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität

Eine der unternehmerischen Hauptaufgaben ist die Sicherung der Arbeitskräfteversorgung. Dies ist sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht essenziell. Bei einer geringen Arbeitgeberattraktivität besteht die Gefahr, dass eine bedarfsgerichtete Versorgung des Unternehmens mit MitarbeiterInnen nicht gewährleistet werden kann. Es gilt sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern, um die benötigte Arbeitskräfteversorgung langfristig zu sichern. (vgl. Rohrlack 2019, S. 135) Die Arbeitgeberattraktivität ist eng mit dem Employer Branding verbunden. Ziel ist es die Marke der ArbeitgeberInnen möglichst positiv am Markt zu positionieren. Von Employer Branding erhofft man sich, dass intern die MitarbeiterInnen eine positive emotionale Bindung zum Arbeitgeber aufbauen, um so die Qualität und Dauer der Bindung zu steigern. (vgl. Kanning, 2019, S. 134)

Das Employer Branding ist sowohl intern als auch extern. Es geht aber nicht nur darum, die Arbeitgebermarke extern attraktiv zu positionieren um Bewerbungen anzuregen, sondern darum attraktiv zu bleiben. Dies soll zur Folge haben, für Bewerbungen attraktiv zu werden und bestehende MitarbeiterInnen zu halten. (vgl. Nagel 2011, S. 18) „Die Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität führt zu einer geringeren Fluktuation, sodass Kosten in Recruiting und Marketing gesenkt werden.“ (Kaiser & Matusiewicz, 2018, S. 8)

Einen Wettbewerbsvorteil zur Erzielung höherer Gewinne und langfristiger Konkurrenzfähigkeit spielen bei Unternehmen eine wichtige Rolle. Durch die große Gewichtung der MitarbeiterInnen ist die Hauptaufgabe des Employer Branding, ein Unternehmen strategisch und langfristig als attraktive ArbeitgeberInnen zu positionieren und dies sowohl für potenzielle als auch bestehende MitarbeiterInnen. (vgl. Stiglbauer, 2021, S. 3-4)

## 5.2. Arbeitgebermarke

Die Arbeitgebermarke ist von der Unternehmenskultur und den daraus resultierenden Werten beeinflusst. Diese wiederum werden bei mittelständischen Unternehmen meist durch die Unternehmensführung und den InhaberInnen beziehungsweise GesellschafterInnen vorgelebt und ge-

prägt. Sie fühlen sich meist für das Unternehmen und deren MitarbeiterInnen über den wirtschaftlichen Erfolg ganzheitlich verantwortlich. Als Arbeitgebermarke ist dies, als gelebte Struktur ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal. (vgl. Renkhoff-Mücke, 2015, S. 204-205)

Unternehmen mit gelebter Kultur sind zudem noch authentische und nachhaltige Arbeitgebermarken. Dies bedarf einem hohen Selbstreflektionsgrad seitens der MitarbeiterInnen und der ArbeitgeberInnen, beide müssen die eigenen Werte kennen und kontinuierlich prüfen. Je klarer ein Unternehmen seine Werte nach außen vertritt und desto genauer das eigene Wertebild herausgearbeitet wird, desto leichter werden die geeigneten KandidatInnen das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt finden und desto leichter können sich daraus langfristige, erfolgreiche und sinnstiftende ArbeitgeberInnen-ArbeitnehmerInnen-Beziehungen bilden. (vgl. Meyer & Dietz, 2019, S. 61-62)

Die Arbeitgebermarke ist nicht nur nach außen, sondern auch nach innen gerichtet. Ziel ist die Ausprägung einer gemeinsamen Identität und eines Werteverhältnisses, welches Zusammenhalt, Loyalität und Bindung erzeugt. Insbesondere Führungskräfte sind erfolgsentscheidend für die interne Markenbildung, hat doch der direkte Vorgesetzte den größten Einfluss auf Zufriedenheit, Loyalität und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen. (vgl. Kriegler, 2015, S. 25)

### **5.3. Employer Value Proposition**

Als Employer Value Proposition wird der Wettbewerbsvorteil des Arbeitgebers bezeichnet, ähnlich dem Unique Selling Proposition am Verbrauchermarkt. Er sollte potenziellen MitarbeiterInnen die Antwort geben, warum sie hier arbeiten sollen. Um diesen erfolgreich zu gestalten, sollte er authentisch, attraktiv und differenziert sein, um sich gegenüber dem Markt abzuheben. (vgl. Parment, 2013, S. 125)

Jedes Unternehmen, ob bewusst oder unbewusst, stellt eine Arbeitgebermarke, die ein gewisses Versprechen beinhaltet, dar. Firmen müssen ihren aktuellen und potenziellen MitarbeiterInnen auch ein Versprechen bieten, was im Allgemeinen der Employer Value Proposition genannt wird. Ziel ist es, dass die MitarbeiterInnen froh und stolz sind für solch ein Unternehmen arbeiten zu dürfen und potenzielle MitarbeiterInnen sollten begierig darauf sein es auch in diese Firma zu schaffen. Um diesen Umstand herbeizuführen, sollten zwei Bedingungen erfüllt werden. Erstens

sollen die Stärken der Firma in den Vordergrund gerückt werden und die Schwächen möglichst nicht zur Sprache kommen. Zweite Bedingung ist, dass sich der Employer Value Proposition auf die Zukunft des Unternehmens bezieht. Damit diese von der Realität der Gegebenheiten nicht allzu sehr abhebt, hat er sich auf tatsächliche Gegebenheiten zu beziehen und bezieht dennoch die Zukunft mit ein. (vgl. Baran, 2018, S. 47-48)

#### **5.4. Flexibilität**

Für viele ArbeitnehmerInnen ist die Möglichkeit der Anpassung der Arbeitszeiten ein wichtiger Faktor. So ist es wichtig in den unterschiedlichen Lebensphasen diese anzupassen, beispielsweise die Arbeitszeiten an die Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen anzupassen. Ebenso ist es wichtig flexibel auf die Lebensphasen zu reagieren, dies kann sich auch für MitarbeiterInnen, die sich weiterentwickeln wollen, in Sachen Arbeitspensum und Zeit niederschlagen. (vgl. Brüssel & Stella, 2019, S. 9-10)

Flexible Arbeitsbedingungen setzen für MitarbeiterInnen die Vereinbarkeit des Arbeits- und dem Privatleben voraus. Sie sollen ihren beruflichen Verpflichtungen nachgehen und sich in angemessener Weise um die Familie, Freunde, Vereinsleben und sonstiges soziales Engagement widmen können. (vgl. Trost, 2018, S. 322)

#### **5.5. Sicherheit**

Ein Aspekt der Attraktivität von Arbeitgeber ist die langfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes. Unternehmen, die längere Zeit erfolgreich am Markt operieren und eine positive Zukunftsperspektive aufweisen, vermitteln Beständigkeit und damit eine Arbeitsplatzsicherheit. (vgl. Brüssel & Stella, 2019, S. 8)

Neben einem Bündel an Faktoren die die Arbeitgeberattraktivität ausmachen, hat die langfristige berufliche Sicherheit höchste Priorität. Dies stellt auch unter der Berücksichtigung, dass dies nicht für alle MitarbeiterInnen gleichermaßen wichtig ist, einen wesentlichen Teil der Attraktivität dar. (vgl. Brasch & Trachsel, 2018, S. 124)

## 5.6. Betriebsklima

Ein schwer greifbarer, aber dennoch enorm wichtiger Teil ist das Betriebsklima. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen im Unternehmen angestellten Generationen, gilt es mit gegenseitiger Unterstützung, dem entsprechenden Maß an Wertschätzung, einem respektvollen Umgang und einer gesunden Fehlerkultur diesen Schlüsselfaktor zu bedienen. (vgl. Brüssel & Stella, 2018, S. 10)

Das Betriebsklima zeigt die allgemeine Stimmungslage in Unternehmen und wird im Wesentlichen durch Menschen, deren Stimmungen und den Qualitäten der Beziehungen zwischen Ihnen beeinflusst. Dies geschieht in kleineren Unternehmen meist durch die Unternehmensführung und in größeren durch die direkten Führungskräfte. In Unternehmen, bei denen das Vertrauen an erster Stelle steht, gibt es weniger Nährboden für Angst, was wiederum ein wesentlicher Bestandteil für die Gesundheit am Arbeitsplatz ist. (vgl. Ruppel-Lang & Langer, 2018, S. 124)

Das Betriebsklima ist das Empfinden, welches durch das Verhalten anderer Personen hervorgerufen wird. Positives Betriebsklima kann motivierend auf die MitarbeiterInnen wirken, wohingegen ein als negativ wahrgenommenes Betriebsklima zu einer höheren Fluktuation führt, da sich die MitarbeiterInnen in anderen Unternehmen ein besseres Betriebsklima versprechen. Das Betriebsklima wird maßgeblich von den Führungskräften beeinflusst. (vgl. Brecht, 2005, S. 80)

## 5.7. Diversity Management

Ob als national oder global operierendes Unternehmen wird durch zunehmender multikultureller Besetzung der Arbeitsplätze, das Konfliktpotenzial erhöht. Auf diese externe Vielfalt muss flexibel reagiert werden. Diversity Management zielt darauf ab, die Eigenheiten von Individuen und Gruppen als strategische Ressource zu nutzen. Ebenso bezeichnet es ein Prinzip der Unternehmensführung, welches die Vielfalt, die Heterogenität bzw. die Unterschiede von Menschen berücksichtigt und in diesen den Schlüssel zu Erfolg sieht. Ziel ist es, die Personalpolitik im Unternehmen so auszurichten, dass einerseits die Belegschaft die demographische Vielfalt des Geschäftsumfeldes widerspiegelt und andererseits allen MitarbeiterInnen Wertschätzung zu Teil wird. (vgl. Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 47-49)

Selbiges gilt auch für Geschlecht und Unterschied des Geburtsjahrgangs von MitarbeiterInnen. Die unterschiedliche Entlohnungen von MitarbeiterInnen und notwendige Abbauprogramme, sind Herausforderungen des Diversity Management. Für Personalverantwortliche ist es eine wichtige und sehr anspruchsvolle Aufgabe Diversity Management einzuführen, jedoch ist sie aus dem Gesichtspunkt, dass je heterogener die Belegschaft ist, diese umso schwieriger zu führen ist, unerlässlich. (vgl. Schumacher & Geschwill, 2014, S. 182-192)

## **5.8. Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten**

Ein gewichtiger Part der Arbeitgeberattraktivität ist die Perspektive des beruflichen Aufstiegs von MitarbeiterInnen. Hier wirken sich unterschiedliche Faktoren aus, ob das Unternehmen aufgrund seiner Größe, ein attraktives Aufgabengebiet und eine damit verbundene Entfaltungsmöglichkeit anbieten kann. Ausschlaggebend sind die Möglichkeiten der Weiterentwicklung und der Ausblick welche Karriereentwicklungen innerhalb des Unternehmens bestehen und von außerhalb des Unternehmens wahrgenommen werden können. (vgl. Nagel, 2011, S. 35)

Für MitarbeiterInnen gehören Entwicklung- und Karrieremöglichkeiten zu den Top5 der Aspekte die Arbeitgeber attraktiv machen. Eine Karrierekultur sollte implementiert werden, dafür ist die Transparenz und Offenlegung der entsprechenden Unternehmenskultur und das Leben des Managements der internen Rolle als Karrierecoach von Nöten. Erfolgreiche Karrierewechsel und Aufstiege sollten publik gemacht werden, denn die Wahrnehmung der Karrieremöglichkeiten steigert zunehmend die Arbeitgeberattraktivität. (vgl. Barsch & Trachsel, 2018, S. 165-168)

## **5.9. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität**

Durch eine zunehmende Globalisierung wird die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zunehmend wichtiger, die Bindung von Beschäftigten wird umso wichtiger je stärker die Konkurrenz ist. (vgl. Hansen & Hauff, 2019, S. 41)

Zur positiven Steigerung der Wahrnehmung können unterschiedliche Maßnahmen getroffen werden. Inhaltlich können diese auf das Unternehmen als Dienstleister oder das Unternehmen



als Arbeitgeber, in Form von Imageanzeigen, Broschüren und Internetauftritten basieren. In dieser wird versucht ein allgemeines positives Image zu erzeugen, zudem soll sich von negativen geschäftlichen Verbindungen distanzieren. Ein Sponsoring von Sport- oder sozialen Veranstaltungen ist eine sehr indirekte Form, handelt es sich dabei um ein positiv besetztes Event, so kann im günstigsten Fall eine positive Assoziation erzeugt werden. Mit der Unterstützung von Hochschulen kann zur besseren Wahrnehmung zukünftiger ArbeitnehmerInnen auch noch das Ringen um Talente für das Unternehmen entschieden werden. Forschungsprojekte, Unterstützung bei Abschlussarbeiten und Vorträge bieten sich für diesen Kanal an. Steigerung durch Mundpropaganda bezieht sich auf eine inoffizielle von anderen erteilte Auskunft, welche dem Einfluss des Unternehmens weitgehend verwehrt bleibt. Dies können bestehende und ehemalige Kunden oder MitarbeiterInnen, sowie auch Praktikanten sein. Hier kann, da das Unternehmen keinen direkten Einfluss hat, mit guten Arbeitsbedingungen und einem wertschätzenden Umgang, die Arbeitgeberattraktivität am meisten gesteigert werden (vgl. Kanning, 2014, S. 168-179)

## **5.10. Fazit der Arbeitgeberattraktivität**

Der Prozess zur Definition und Erreichen einer zielführenden Arbeitgeberattraktivität ist ein sich stetig wiederholender und immer zu überprüfender Ablauf und trägt sowohl nach innen als auch nach außen zur Bindung und Gewinnung von MitarbeiterInnen bei. Die Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber beinhaltet die ausreichende Versorgung des Unternehmens mit quantitativ und qualitativ ausreichenden MitarbeiterInnen. Die Arbeitgeberattraktivität wird sowohl intern als auch extern wahrgenommen, eine hohe Attraktivität führt unter anderem zur Reduzierung von Fluktuation und kann in weiterer Folge die Kosten des Personalrecruitings senken. Dies stärkt die Unternehmen, führt zu höheren Gewinnen und langfristiger Wahrung der Konkurrenzfähigkeit.

Die stark durch die Unternehmenskultur beeinflusste Arbeitgebermarke wird durch ein authentisches Leben der Kultur als nachhaltig wahrgenommen. Sie ist gleichermaßen nach innen und außen gerichtet, erzeugt Loyalität und der unternehmerische Erfolg wird durch die MitarbeiterInnen vermehrt als deren ganzheitlicher Erfolg betrachtet. Eng damit verbunden ist der Emplo-

yer Value Proposition, der potenziellen MitarbeiterInnen veranschaulichen soll, warum sie gerade in diesen Unternehmen arbeiten sollen. Jedes Unternehmen, ob bewusst oder unbewusst, trägt durch seine Taten zur Arbeitgebermarke und in weiterer Folge zur Employer Value Proposition bei, sowohl im positiven als auch im negativen Sinn.

Eine Arbeitsplatzsicherheit ist ein wesentlicher Teil der Arbeitgeberattraktivität, zur Planung des Privatlebens ist für die MitarbeiterInnen die Sicherheit des Arbeitsplatzes und auch eine mögliche Flexibilisierung ein wichtiger Baustein. Wenn die privaten Verpflichtungen mit den Arbeitszeiten gut vereinbar sind steigert dies die Attraktivität von ArbeitgeberInnen.

Das Betriebsklima ist nicht nur im gesundheitlichen sondern auch im atmosphärischen Bereich ein wichtiger Aspekt. Dieser meist durch den direkten Vorgesetzten stark beeinflusste Sachverhalt ist ein wesentlicher für die Stimmungslagen in Unternehmen verantwortlicher Aspekt.

Wenn die demographische Vielfalt und allen MitarbeiterInnen Wertschätzung entgegengebracht wird, egal ob als national oder global agierendes Unternehmen, kann im Zuge des Diversity Managements die externe Vielfalt als strategische Ressource genutzt werden. Weiters ist auch die Möglichkeit der Entfaltung im Zuge der Ausübung von attraktiven Aufgabengebieten und die Karrieremöglichkeiten ein Teil der Wahrnehmung des Unternehmens und deren Arbeitgeberattraktivität.

Steigerung der Attraktivität kann durch unterschiedlichste Maßnahmen erfolgen, ist aber nach Branche und Beweggrund unterschiedlich zu betrachten.

## **6. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN**

Aus den gewonnenen Erkenntnissen meiner Nachforschungen der bestehenden Literatur und deren Bearbeitungen in den vorherigen Kapiteln, werde ich in diesem Kapitel die beiden theoretischen Subforschungsfragen beantworten.

### **6.1. Welche Bedeutung wird der Bindung von MitarbeiterInnen im Kontext der Arbeitgeberattraktivität in der Literatur zugeschrieben?**

Der durch den demographischen Wandel hervorgerufene Mangel an Fachkräften, schafft die Notwendigkeit für Unternehmen MitarbeiterInnen langfristig an sie zu binden. Es soll ein Abwandern der MitarbeiterInnen verhindert werden und durch eine starke Bindung ein erhöhtes Engagement und loyales Auftreten gefördert werden. Eine gute Bindung ist ein Vorteil um stetige Change-Prozesse, die in der Weiterentwicklung der Unternehmen benötigt werden, überstehen zu können. (vgl. Kapitel 3.2.)

Auch durch die branchenbedingte erhöhte Bereitschaft ein Unternehmen zu verlassen, unabhängig der unterschiedlichen Beweggründe kann oft ein fehlendes Commitment ausschlaggebend sein. Die daraus resultierenden negativen Konsequenzen wie den Verlust von Know-how und die Kosten der Nachbesetzung, gilt es zu verhindern. (vgl. Kapitel 3.1.)

Ein bedeutender Teil der Bindung von MitarbeiterInnen ist die Führungskraft. Denn diese ist neben ihrer starken Aufgabenorientierung auch als Leader gefragt. Neben dem Motivieren der MitarbeiterInnen, ist die Stimmung innerhalb des Verantwortungsbereich und die Entwicklung des Personals ein wichtiger Faktor. (vgl. Kapitel 3.3.)

Nach der einleitenden Beantwortung des Grundbedürfnisses der Bindung von MitarbeiterInnen für Unternehmen, wird nun in Anbetracht der Individualität der MitarbeiterInnen das Augenmerk auf die Bindungsebenen und Bindungsrichtungen gelegt.

Abhängig von der Ebene der Mitarbeiterbindung müssen MitarbeiterInnen unterschiedlich behandelt werden. (vgl. Kapitel 3.4.) Die auf Vernunft basierende Bindung, die primär mit den Kosten und Nutzen abgewogen wird und einer Zweckgemeinschaft gleicht, ist nur mit rationalen

Maßnahmen aufrecht zu halten. Um diese MitarbeiterInnen längerfristig zu binden sind rechtliche Klauseln von Nöten, um einen Wechsel des Arbeitgebers nachteilig zu gestalten und so den kalkulatorischen Kosten-Nutzen Ansatz des Wechsels unattraktiv zu gestalten. (vgl. Kapitel 3.4.1.) Die auf Behaglichkeit, aus dem Wunsch der Beibehaltung von Gewohnheiten basierende habituelle Ebene ist gänzlich konträr zu betrachten. Um diese Ebene optimal zu bespielen ist die stetige Beobachtung und ein guter Kontakt zu den MitarbeiterInnen notwendig, um auch die Maßnahmen optimal abzustimmen. (vgl. Kapitel 3.4.2.) MitarbeiterInnen, die auf Basis eines inneren Verantwortungsgefühls und den Antrieb das Unternehmen und deren KollegInnen nicht enttäuschen zu wollen, sind im Bereich der normativen Ebene angesiedelt. Die zum großen Teil von der Führungskraft beeinflusste Ebene, will intern aufsteigen können und daher ist ein klarer Karriereplan der gemeinsam festgelegt und stetig aufgefrischt wird eine gute Bindungsmaßnahme. (vgl. Kapitel 3.4.3.) Im Bereich der emotionalen Bindung, bezieht sich der Wunsch der MitarbeiterInnen darauf möglichst lange mit dem Unternehmen verbunden zu bleiben. Dies kann nur entstehen, wenn eine hohe Übereinstimmung der Werte und Ziele zwischen dem Unternehmen und der MitarbeiterInnen besteht. Diese MitarbeiterInnen engagieren sich auch mehr und nehmen mitunter auch negative Konsequenzen in Kauf um dem Unternehmen möglichst für immer verbunden zu bleiben. Durch den möglichen Verlust dieser Beziehung erscheint ein Wechsel des Arbeitgebers zu keiner Zeit eine vorstellbare Alternative. (vgl. Kapitel 3.4.4.)

Im Bereich der Bindungsrichtungen ist die Aufgabenbindung gegenüber dem Beruf an sich vorzuziehen. Dies bedeutet, dass sich Personen mit einer starken Aufgabenbindung ihrer Tätigkeit verschrieben haben und das Unternehmen, in dem sie beschäftigt sind, meist eine untergeordnete Rolle spielt. Dies kann aus den eigenen Wertevorstellungen oder zum Realisieren von Aufstiegsmöglichkeiten resultieren, dies kommt oft bei individualistischen Personen vor. (vgl. Kapitel 3.5.1.) Anders verhält es sich, wenn MitarbeiterInnen sich zu einer Person oder einem Team stark verbunden fühlen. Die Team- oder Mitarbeiterbindung kann durch gemeinsame Interessen und Aktivitäten hervorgerufen werden. Das Gefühl zu einem Team zu gehören, gemeinsam Leistungen zu erbringen, kann durch ein daraus entstehendes Pflichtgefühl den KollegInnen gegenüber oft zu einer hohen Leistungsbereitschaft führen. Die Bindung dieser MitarbeiterInnen erfolgt daher meist auf dem Grundsatz das Team nicht verlassen zu wollen, im Umkehrschluss besteht die

Möglichkeit, dass die MitarbeiterInnen als gesamtes Team den Arbeitgeber wechseln. (vgl. Kapitel 3.5.2.) Ein ähnlicher Grundsatz ergibt sich aus der Vorgesetztenbindung, Führungskräfte sind Vorbilder und sollen mit ihrem Handeln die Werte der Unternehmenskultur leben und so Respekt und Vertrauen mit den MitarbeiterInnen schaffen. Diese zentrale Rolle der Führungskräfte kann bei entsprechendem Commitment der MitarbeiterInnen die Fluktuationsneigung sehr gering halten und das Engagement steigern. (vgl. Kapitel 3.5.3.) MitarbeiterInnen, die sich mit der Unternehmenskultur und mit den Wertevorstellungen identifizieren können, fühlen sich wohl und sind eher loyal. Die daraus entstehende Bindung mit dem Unternehmen führt zu einer Verbundenheit und Verpflichtung. Verbundenheit mit einem Unternehmen ist durch die Tatsache, dass Personen einen Großteil ihres Lebens in Unternehmen verbringen, wichtig, auch wenn diese nur selten ein Leben lang bestehen bleibt. (vgl. Kapitel 3.5.4.)

Die Tatsache, dass ein Fachkräftemangel herrscht und die Existenzfähigkeit von Handwerksunternehmen stark von deren MitarbeiterInnen abhängig ist, begründet die Wichtigkeit der Bindung von MitarbeiterInnen. Durch die Ausarbeitung der Bindungsebenen und den Arten der Mitarbeiterbindung ist dieser in der bestehenden Literatur eine große Bedeutung zugeschrieben.

## **6.2. Welche Maßnahmen können gesetzt werden, um MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen zu binden?**

MitarbeiterInnen wollen wissen was in ihrem Unternehmen geschieht, daher ist die interne Kommunikation unumgänglich. Alte Kommunikationsstrukturen wie vorhandene Kommunikationspyramiden haben längst ausgedient. Es wird sich vielmehr eine klare, zeitnahe und offene Kommunikation erwartet, dies hat auch den Vorteil die Gerüchteküche zu minimieren. Die Kommunikation dient nicht nur als Informationsfluss, sondern auch um MitarbeiterInnen ins unternehmerische Geschehen mit einzubeziehen. (vgl. Kapitel 4.1.)

Die richtige Auswahl und die Schulung von Führungskräften haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Bindung von MitarbeiterInnen. Durch den starken Einfluss auf das Arbeitsumfeld der MitarbeiterInnen ist die Führungskraft stark für den Zusammenhalt und die Motivation verantwortlich. (vgl. Kapitel 4.2.) Ein wichtiger Part um für junge Führungskräfte attraktiv zu sein, sind die Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, diese sollen gefördert und publik gemacht werden.

(vgl. Kapitel 5.8.) Darauf aufbauend ist die Fehler- und Feedbackkultur eine Maßnahme, um die Bindung zu steigern. Es ist eine Atmosphäre zu schaffen in der positive und auch negative Leistungen ohne Angst besprochen werden können. Es geht darum eine Balance zu finden, Fehler zu erlauben und ein auf Augenhöhe stattfindendes Feedback zu geben. (vgl. Kapitel 4.3.) Nur unter diesem Kontext können sich MitarbeiterInnen weiterentwickeln und ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, in dem sich das Personal wertgeschätzt fühlt. MitarbeiterInnen wollen als mündige Partner wahrgenommen werden, gemeinsam Ziele zu erreichen und ihre Arbeit soll für das Unternehmen und den Kunden als wertig wahrgenommen werden. (vgl. Kapitel 4.5.) Aus all dem kann ein schwer greifbarer, aber enorm wichtiger Teil der Stimmung in Unternehmen positiv erwachsen, das Betriebsklima. (vgl. Kapitel 5.6.)

MitarbeiterInnen möchten nicht nur stumpf ihren Tätigkeiten nachgehen. Sie möchten mit ihrem Arbeitsengagement etwas verändern und bewirken. Diese Art der Mitgestaltung kann die Bindung auch durch Sonderaufgaben steigern. (vgl. Kapitel 4.4.) Durch die mögliche Selbstgestaltung der Bearbeitung ihrer Aufgaben, dem daraus resultierenden Freiraum und der sich entsprechend entwickelten Eigenverantwortung bildet sich auch Vertrauen. (vgl. Kapitel 4.8.) Dann macht es den MitarbeiterInnen auch nichts aus nach Feierabend noch etwas zur Erfüllung Ihrer Aufgaben zu leisten. Dadurch hat sich die Auslegung der Work-Life-Balance geändert, die Vereinbarkeit von Privatleben und Arbeitsleben ist flexibler geworden und erfüllt das Bedürfnis der Selbstbestimmung. (vgl. Kapitel 4.7.) Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist eine gute Möglichkeit die Zeiteinteilung der MitarbeiterInnen an deren Bedürfnisse anzupassen und so durch die Vereinbarkeit des Privatlebens mit der Arbeit mehr Engagement zu fördern. (vgl. Kapitel 5.4.)

Die Unternehmenskultur, deren Werte nicht auf den ersten Blick ersichtlich sind, macht den Unterschied bei Arbeitgebern aus. (vgl. Kapitel 4.6.) Davon beeinflusst bzw. daraus resultiert die Arbeitgebermarke, die meist durch die Vorgesetzten vorgelebt wird. Wenn die Kultur gelebt wird, wird das Unternehmen als authentisch wahrgenommen und dies hat großen Einfluss auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. (vgl. Kapitel 5.2.)

Die Auswahl des zum Unternehmen passenden Personals, ist ein wichtiger Aspekt, bei größeren Übereinstimmungen der Werte des Unternehmens und der MitarbeiterInnen, bleibt das Dienstverhältnis längerfristig bestehen. (vgl. Kapitel 4.9.) Wenn ein EVP erreicht wird, welcher Mitar-

beiterInnen stolz macht für das Unternehmen arbeiten zu dürfen, mit Zukunftsperspektiven ausgestattet, können positive Aspekte zum Vorschein kommen und die Schwächen unerwähnt bleiben. (vgl. Kapitel 5.3.) In weiterer Folge ist es wichtig das Personal zu entwickeln. Ihnen Perspektiven zu geben und so die Grundvoraussetzung für motivierte und mit dem Unternehmen verbundene MitarbeiterInnen zu legen. (vgl. Kapitel 4.10.)

Die Entlohnung stellt ein grundlegendes Motivationsmittel dar, MitarbeiterInnen stellen den Lohn in Verhältnis mit dem für das Unternehmen geleisteten Beitrag. Es stellt bei Kündigungen eine geringe Rolle dar, sollte jedoch als angemessen und fair empfunden werden. (vgl. Kapitel 4.11.) Neben dem Entgelt können auch Systeme geschaffen werden wie Gewinn- oder Umsatzbeteiligung und einen weiteren Anreiz zu bieten. Als Anreiz kann auch ein individuelles Arbeitszeitmodell fungieren, dass die Lebensumstände der MitarbeiterInnen in den Vordergrund rückt, um so eine höhere Bindung und Engagement zu erzielen. (vgl. Kapitel 4.12.)

Es ist längst nicht mehr nur das Image von Unternehmen und deren Positionierung am Markt mit deren Dienstleitungen, was das Ausmaß der Reputation der ArbeitgeberInnen ausmacht. Eine zeitgemäße Ausstattung, ein forderndes Aufgabengebiet und ein qualitatives Erscheinungsbild, sind längst Grundvoraussetzungen um als attraktiv wahrgenommen zu werden. (vgl. Kapitel 4.13.) Daher ist die Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität enorm. Die Pflege und der Ausbau von interner und externer Arbeitgeberattraktivität, kann zu einer geringeren Fluktuation führen und so einen Wettbewerbsvorteil generieren. (vgl. Kapitel 5.1.) In diesem Zuge sind auch die Erreichbarkeit des Unternehmens, in der Nähe befindliche Infrastruktur und die Möglichkeit des Home-Office ausschlaggebende Kriterien für MitarbeiterInnen. (vgl. Kapitel 4.14.) Gepaart mit einer Zukunftsperspektive und der daraus resultierenden Sicherheit, werden langfristige Entscheidungen beeinflusst. (vgl. Kapitel 5.5.)

Eine strategische Ressource, die jedoch eine anspruchsvolle Komponente darstellt, ist das Diversity Management. Die demographische Vielfalt des Geschäftsumfeldes kann so gezeigt und genutzt werden, aber je heterogener die Belegschaft ist, desto schwieriger ist diese zu führen. (vgl. Kapitel 5.7)

Für unternehmerischen Erfolg ist die Bindung von MitarbeiterInnen ein wesentlicher Bestandteil. Mit den in der Literatur vorhandenen Tools stehen ausreichend Maßnahmen zur Verfügung.

## **7. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE**

In diesem Kapitel wird die Vorgehensweise der empirischen Forschung näher erläutert. In weiterer Folge werden auch die Ergebnisse der empirischen Erhebung ausgewertet, um diese im anschließenden Kapitel zu verwenden, um die empirischen Subforschungsfragen zu beantworten.

### **7.1. Methodologie**

#### **7.1.1. Forschungsdesign**

Für den empirischen Teil dieser Masterarbeit wurde die qualitative Forschung zur Datenerhebung gewählt. Entgegen der quantitativen Forschung wird bei der qualitativen Forschung eine geringe Anzahl von Experten befragt, dies dafür jedoch intensiver.

Im qualitativen Forschungsdesign sind, bei der für alle empirischen Forschungen gleichlautenden Abfolge, immer wieder Integrations- und Feedbackschritte mit unterschiedlicher Ausprägung eingebaut. Die definierten Methodenbereiche können sich in der qualitativen Forschung während des Analyseprozesses, noch innerhalb bestimmter Leitplanken dynamisch verändern. Sie können sich präzisieren, neue Aspekte können sich in den Vordergrund rücken und es können unerwartete Zusammenhänge entdeckt werden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 46)

#### **7.1.2. Erhebungsmethode**

In Anlehnung und Ergänzung des theoretischen Teils erfolgt, die in Kapitel 1.4 beschriebene Erhebungsmethode. Durch die Auswahl der unterschiedlichen Betrachtungsweisen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, wurden zwei Interviewleitfäden erstellt, die in den Interviews mit den ExpertInnen zur Anwendung kamen. Durch den teilstandardisierten Interviewleitfaden wurde die Möglichkeit eines natürlichen Gesprächsverlaufs und die Möglichkeit des Interviewers auf bestimmte Themen genauer einzugehen gewahrt. Es wurden sämtliche Interviews aufgenommen und anschließend unter Einhaltung der Transkriptionsregeln transkribiert. Die Audioaufnahmen starteten zugunsten der Effizienz erst nach einer förmlichen Vorstellung des Themas der Masterarbeit.



### 7.1.3. Sampling

Durch die gewählte qualitative Forschung wurden Führungskräfte und MitarbeiterInnen der Stuckateur- und Trockenbaubranche gewählt. Infolgedessen, dass sich die Bindung von MitarbeiterInnen von Seiten der Unternehmensleitung und der Wahrnehmung der Angestellten unterscheiden könnte, wurden jeweils fünf Interviews mit MitarbeiterInnen und fünf mit GeschäftsführerInnen, Inhabern, oder leitenden Angestellten durchgeführt. Durch diese Auswahl sollen die unterschiedlichen Gesichtspunkte berücksichtigt werden können.

Vorab wurde der Kontakt mit den Interviewpartnern persönlich oder telefonisch aufgenommen. Es wurde das Thema der Masterarbeit kommuniziert, jedoch geschah dies nur in allgemeinen Umrissen, um die Unvoreingenommenheit der ExpertInnen nicht zu beeinflussen.

Sämtliche ExpertInnen wurden über die Anonymisierung und Geheimhaltung ihrer Daten und sämtlicher im Interview getätigten Aussagen, die auf deren Person oder Herkunft schließen lassen könnten, informiert. Weiters wurde das Interview in den jeweiligen Betrieben der ExpertInnen geführt. Durch die Bekanntheit und den branchenüblichen Umgangsformen wurden alle Interviewpartner mit dem persönlichen „Du“ angesprochen.

Mit folgenden ExpertInnen wurden die Interviews durchgeführt:

Tab. 1: Interviewpartner

IP1	Mitarbeiter/in Trockenbaubetrieb	IP6	Inhaber/in Trockenbaubetrieb
IP2	Mitarbeiter/in Trockenbaubetrieb	IP7	Prokurist/in Trockenbaubetrieb
IP3	Geschäftsführer/in Trockenbaubetrieb	IP8	Mitarbeiter/in Trockenbaubetrieb
IP4	Geschäftsführer/in Trockenbaubetrieb	IP9	Mitarbeiter/in Trockenbaubetrieb
IP5	Geschäftsführer/in Trockenbaubetrieb	IP10	Mitarbeiter/in Trockenbaubetrieb

### 7.1.4. Interviewleitfaden

Es wurden zwei Interviewleitfäden erstellt, dies diente zur Differenzierung der Angestellten und ArbeitgeberInnen. Aus Gründen der besseren Gestaltung des Interviewablaufs, wurden die Interviewleitfäden in Bereiche unterteilt, die sich folgendermaßen darstellen: Fragen zur Fluktuation

und dessen Auswirken, Bedeutung der Bindung von MitarbeiterInnen, Maßnahmen der Mitarbeiterbindung, zur Arbeitgeberattraktivität und die Möglichkeit der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Gemäß den Gütekriterien wurde jedem Interviewleitfaden ein Pretest in Form von Probeinterviews durchgeführt. Daraus gewonnene Erkenntnisse wurden dahingehend genutzt, um die Fragestellung zu verbessern, indem sie teilweise verändert und vertieft wurden. Für beide Interviewleitfäden wurde dasselbe Kategoriensystem herangezogen welches sich im Anhang dieser Masterarbeit befinden.

### 7.1.5. Kategoriensystem

Zur Erhebung und Auswertung in Bezug auf die geführten Experteninterviews wurde ein Kategoriensystem mit Hauptkategorien und deren Subkategorien erarbeitet. (vgl. Kuckartz, 2018, S.38)

Unten abgebildet sind die einzelnen Kategorien übersichtlich aufgegliedert.

Tab. 2: Kategoriensystem

Hauptkategorie		Subkategorie	
K1	Fluktuation	K1.1	Gründe für Kündigungen von MitarbeiterInnen
		K1.2	Auftretende Probleme im Zusammenhang mit Kündigungen
		K1.3	Nachbesetzen der offenen Stellen
		K1.4	Wahrnehmung und Empfinden der Fluktuation
K2	Bedeutung Mitarbeiterbindung	K2.1	Bedeutung der Mitarbeiterbindung
		K2.2	Empfinden der Mitarbeiterbindung
		K2.3	Gründe für den Verbleib von MitarbeiterInnen im aktuellen Unternehmen
		K2.4	Möglichkeiten um auf Konflikte und Probleme aufmerksam zu machen
K3	Maßnahmen Mitarbeiterbindung	K3.1	Wahrnehmung der Bindungsmaßnahmen
		K3.2	Bindungsanreize
		K3.3	Feedback- und Fehlerkultur
		K3.4	Teambuildingmaßnahmen
		K3.5	Flexibilität der Arbeitszeit
K4	Arbeitgeberattraktivität	K4.1	Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität
		K4.2	Brancheninterne Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität
		K4.3	Karrieremöglichkeiten
		K4.4	Arbeitgebermarke und Außendarstellung der Unternehmen
		K4.5	Betriebsklima im Kontext der Führungskräfte

K5	Steigerung Arbeitgeberattraktivität	K5.1	Notwendigkeit der Steigerung
		K5.2	Diversitymanagement
		K5.3	Aktuelle Maßnahmen
		K5.4	Entwicklungsmöglichkeiten

### 7.1.6. Auswertungsmethode

Die durch die Interviews gewonnenen Daten wurden mit einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz ausgewertet, siehe Kapitel 1.4. Die Audiodateien der Interviews wurden gemäß der Transkriptionsregeln verschriftlicht, anonymisiert gegebenenfalls pseudonymisiert und mehrmals korrekturgelesen. (vgl. Kuckartz 2018, S. 164) Konkret wurden sämtliche Jahreszahlen, Angaben der Dauer von aktuellen Beschäftigungsverhältnissen, Ortsangaben der Unternehmen und auch der Ortsbezug im Namen von Unternehmen mit XXX anonymisiert. Im Anschluss wurden die Inhalte, die zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen dienlich sind, dem Kategoriensystem herausgearbeitet und zugeordnet. Die Codierung erfolgte mittels softwaregestützter qualitativer Datenanalyse. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse wurden in der Ergebnisdarstellung, Kapitel 7.2 eingearbeitet und anschließend zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen herangezogen.

### 7.1.7. Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung sowie die Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt nach den Gütekriterien nach Kuckartz.

Im Zuge der Datenerfassung erfolgt die Datensicherung der Audiodateien der geführten Interviews. Sämtliche Audioaufnahmen werden unter stringenter Anwendung der Transkriptionsregeln transkribiert. Es wird auf die Angemessenheit der Fragestellung geachtet und sämtliche personenbezogene Angaben werden anonymisiert, damit nicht auf die Herkunft und Firmenzugehörigkeit geschlossen werden kann. Im Zuge der Durchführung wird im Besonderen die Qualität der Codierung in mehreren Durchläufen erfolgen. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 201-218)

## **7.2. Ergebnisdarstellung**

### **7.2.1. Fluktuation**

Um die Darstellung der Bindung von MitarbeiterInnen und deren Bedeutung korrekt darstellen zu können, ist die Fluktuation und dessen Stellenwert für die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen zu ergründen.

#### **7.2.1.1. Gründe für Kündigungen von MitarbeiterInnen**

Dass DienstnehmerInnen kündigen hat viele unterschiedlichste Ursachen, die Hauptgründe wurden mir durch meine Experteninterviews in der Trockenbaubranche erläutert.

Ein wichtiger Teil ist das Betriebsklima, wenn dieses nicht für in Ordnung befunden wird ist in vielen Fällen ein Verbleib im Unternehmen nicht mehr möglich. Dies spiegelt sich auch in den Aussagen von IP2 wieder, wenn man mit den KollegInnen nicht gut kann und sich dadurch nicht wohlfühlt ist es ein Grund zu kündigen. (vgl. IP2, 2022, S. 116., Z. 7–10) Um sich in einem Betrieb wohlfühlen zu können zählt auch die Führungskraft dazu und kann entsprechend auch einen Kündigungsgrund darstellen. Dies kann der Umgang der Führungskraft mit den MitarbeiterInnen sein, ob dieser auf Augenhöhe geschieht, im negativen Fall ein cholerisches Verhalten an den Tag gelegt wird oder schlichtweg die Wertschätzung den MitarbeiterInnen und dessen geleisteter Arbeit gegenüber fehlt.

Unzufriedenheit, dass der Job, den die MitarbeiterInnen zu machen haben, sie nicht erfüllt. Wenn das Gefühl, dass es eine sinnstiftende Arbeit ist, oder dass es etwas Positives ist und dazu beiträgt, dass es im Unternehmen gut läuft fehlt, dann kann durch daraus resultierende Unterforderung, Unzufriedenheit entstehen. (vgl. IP3, 2022, S. 143-144., Z. 10–17) Wenn das Aufgabengebiet den Vorstellungen oder Bedürfnissen der MitarbeiterInnen nicht entspricht, sie sich unter der Stellenbeschreibung mehr, oder etwas anderes vorgestellt haben, stellt dies einen Kündigungsgrund dar.

Das den MitarbeiterInnen zustehende Entgelt, ist bei dem auf der Baustelle eingesetzten Personal stets zu beachten, um Kündigungen zu vermeiden. Verspätete Entgeltzahlung oder Fehler in der Abrechnung sind bei entsprechend geringem Gefühl der Firmenzugehörigkeit ein Grund das

Unternehmen zu wechseln. Laut Aussagen von IP6, sind die MitarbeiterInnen, die ihren Wohnsitz im Ausland haben, in Österreich um Geld zu verdienen, dementsprechend gering ist auch deren Firmenzugehörigkeit. (vgl. IP6, S. 228., 2022, Z. 17–18) Was auch auf deren negativen Erfahrungen innerhalb der Branche zurückzuführen ist.

MitarbeiterInnen lassen sich auch von anderen Unternehmen abwerben. Was in der Regel mit einer besseren Bezahlung, mehr Aufstiegsmöglichkeiten und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zusammenhängt, die die Person bei dem aktuellen Unternehmen nicht so wahrnimmt oder angeboten bekommt. Oft wird in diesem Zusammenhang in Bereiche gewechselt, die mit weniger Leistungsdruck behaftet ist. Die Trockenbaubranche erfordert ein hohes Maß an Arbeitsintensität der einzelnen MitarbeiterInnen, woraus eine Überforderung resultieren kann. „Rückwirkend betrachtet waren die Hauptgründe Leistungsforderungen, es wurde teilweise zu viel Leistung gefordert. Und die Bedingungen auf der Baustelle, immer unter Druck, unter Leistungsdruck und die „Gasgeberei“ von XXX.“ (IP7, 2022, S. 252-253., Z. 19–21)

#### **7.2.1.2. Auftretende Probleme im Zusammenhang mit Kündigungen**

Bei dem Ausscheiden von MitarbeiterInnen aus Unternehmen treten immer auch Probleme auf. Den wie bereits in den Kapitel 3.2 und 4.14 dieser Arbeit beschriebenen Fachkräftemangel, zeigt das Problem der Nachbesetzung auf. Offene Stellen bleiben oft, aufgrund des Mangels an Fachkräften über einen sehr langen Zeitraum unbesetzt. Unabhängig der Dauer die für die Besetzung der offenen Stelle benötigt wird, steigert sich das Arbeitspensum der übrigen im Unternehmen befindlichen MitarbeiterInnen. „Das ist das Problem, das sich dann stellt. Dass man sagt, Okay, irgendwer muss den Job nachher weiter machen“ (IP3, 2022, S. 144-145., Z. 35-37). Dieser Aspekt stellt sich unter der Voraussetzung, dass in der Trockenbaubranche die MitarbeiterInnen bereits eine hohe Arbeitsauslastung haben.

Die Kurzfristigkeit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses, ist bei den ArbeiterInnen sehr oft ein Problem. Kündigungsfristen werden nicht eingehalten und dadurch fehlt sehr kurzfristig die Arbeitskraft. (vgl. IP6, 2022, S. 229., Z. 35-37) Auffallend ist auch der bedrückende Umstand, dass die Kündigungen im letzten Moment, zu einem großen Teil mit einem durch die MitarbeiterInnen

hinterlassenen Chaos erfolgen, was die Projekte und derer aufzuarbeitenden Leistungen gilt. Dahingehend sind auch hohe Kosten zu erwarten, IP4 (vgl. 2022, S. 167., Z. 85-87) merkt an, dass laut einer in der Branche üblichen Formel, für die Folgewirkungen von solchen Kündigungen mit Kosten von € 100.000,00 zu rechnen ist.

Ein Auswirken auf die Leistungsfähigkeit der Teams, die eine Person des Unternehmens verlassen hat, ist gemäß IP8 (vgl. 2022, S. 275-276., Z. 19-21) die Tatsache, dass wenn die MitarbeiterInnen eingearbeitet sind, jeder weiß was sein gegenüber von einem haben möchte und dies ist bei neuem Personal wieder neu aufzubauen. Sich daraus ergebende terminliche Probleme bei den Baustellen und ein Abfallen der Qualität der erbrachten Leistungen ist ebenso diesem Umstand geschuldet.

### **7.2.1.3. Nachbesetzung der offenen Stellen**

„Die Nachbesetzung gestaltet sich meistens sehr, sehr schwierig.“ (IP4, 2022, S. 167., Z. 89) diese Aussage wird unter den Befragten ExpertInnen größtenteils bestätigt, es ist aktuell ein Markt, auf dem sich die Bewerber die Unternehmen aussuchen können, es ist durch den Mangel an Fachkräften, die Stelle meist nicht unmittelbar gleichwertig zu besetzen. Daher wird versucht auch umzustrukturieren, um die fehlenden MitarbeiterInnen zu kompensieren, „dass man dieses Tätigkeitsfeld neu besetzt, durch eine neue Kraft oder auf andere aufteilt“ (IP3, 2022, S. 145., Z. 39-40).

Um eine offene Stelle im Angestelltenbereich unmittelbar nachbesetzen zu können, wird neben den klassischen Inseraten in Print- und Onlinemedien auch das Abwerben der MitarbeiterInnen von Konkurrenzunternehmen versucht, was innerhalb der Branche zu Unmut führen kann. Dadurch, dass diese Methode nicht immer von Erfolg gekrönt ist, wird auch vermehrt versucht, neben internem Aufstieg der MitarbeiterInnen auch branchenfremde MitarbeiterInnen anzustellen. „Das hat natürlich den Vorteil, dass die diese Strukturen, die der Betrieb sich wünscht bzw. die Strukturen, die man sich aufgebaut hat, sage ich mal von null weg übernehmen und sozusagen leichter führbar sind.“ (IP4, 2022, S. 167., Z. 97-100)

Um die Erfolgchancen von neuen MitarbeiterInnen zu steigern, werden zum großen Teil die unmittelbaren MitarbeiterInnen und die direkten Vorgesetzten in die Entscheidungsfindung mit

einbezogen. Wenn es im direkten Umfeld ist, man die Aufgaben, die zu erledigen sind, gut kennt daher auch mit auswerten kann, dahingehend mitentscheidet wer diesen Bereich gut erfüllen kann und besser ins Team passt (vgl. IP9, S. 297., 2022, Z. 83-88).

#### **7.2.1.4. Wahrnehmung und Empfinden der Fluktuation**

Das Empfinden meiner Interviewpartner auf die Fluktuation in ihrem Unternehmen ist überwiegend als gering eingestuft worden, es wurde sich vermehrt auf die Angestellten und nicht die ArbeiterInnen auf den Baustellen bezogen. Dies widerspricht der in Kapitel 1.1 angeführten Statistik in weiten Teilen. Den Umstand der geringen Fluktuation sehen die Befragten Experten unterschiedlich gelagert.

Die als niedrig eingestufte Fluktuation ist eher der geographischen Lage geschuldet. Im ländlichen Bereich sind die MitarbeiterInnen mehr auf Langfristigkeit aus, dahingehend auch ein Stück loyaler dem Unternehmen gegenüber und können so auch längerfristig an das Unternehmen gebunden werden. Hingegen ist in Bereichen von größeren Städten die Fluktuation auffallend hoch. (vgl. IP4, 2022, S. 167-168., Z. 103-120) Das Ausmaß der Fluktuation ist ebenso der Unternehmensgröße geschuldet, je mehr individuelle Personen und unterschiedliche Jobs in einem Unternehmen sind desto höher ist auch die Fluktuation. (vgl. IP2, 2022, S. 118., Z. 69-72)

Dass bei MitarbeiterInnen zum Teil die Wechselbereitschaft hoch ist, um zur Etablierung möglichst viel Erfahrung im Zusammenhang mit verschiedenen Unternehmen zu sammeln, ist aktuell der Zeit geschuldet.

Dass MitarbeiterInnen teilweise nur kurze Zeit im Unternehmen bleiben und unter anderem Personen mit einer Schulbildung bis ins neunzehnte Lebensjahr, im Alter von 25 Jahren schon in sechs Unternehmen tätig waren, ist mittlerweile ganz normal. (vgl. IP10, 2022, S. 321., Z. 79-82)

Die Bereitschaft der Personen sich langfristig an ein Unternehmen zu binden hat sich reduziert, dies ist auch den mittlerweile bestehenden Möglichkeiten in der Arbeitswelt und der Vielfalt an zur Verfügung stehenden Informationen geschuldet. Nach Ansicht von IP1 (vgl. 2022, S. 96-97., Z. 81-86) ist, vor allem den nachkommenden Generationen nicht mehr so wichtig 20 Jahre einem Unternehmen anzugehören, stattdessen die Erfahrung in möglichst vielen verschiedenen Unternehmen zu sammeln.

## **7.2.2. Mitarbeiterbindung**

Es wird die Bindung von MitarbeiterInnen in den jeweiligen Unternehmen abgefragt. Welche Bedeutung sie hat, wie wird sie wahrgenommen, was motiviert die MitarbeiterInnen aktuell im Unternehmen zu verweilen und welche Möglichkeiten in Verbindung mit Konfliktmanagement stehen aktuell zur Verfügung.

### **7.2.2.1. Bedeutung der Mitarbeiterbindung**

Die Bindung von MitarbeiterInnen hat die Bedeutung, dass sich die MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen identifizieren. „In weiterer Folge sich dann mit dem Unternehmen besser identifizieren, das nach außen tragen und vielleicht gerne erzählen, dass man bei der Firma arbeitet (IP9, 2022, S. 299., Z. 145-147). Daraus resultierend längerfristig die MitarbeiterInnen halten zu können und dies mit den unterschiedlichen Aspekten der Bedürfnisse der MitarbeiterInnen vereinbaren. Nicht die Personen festzuhalten, sondern ein Umfeld zu schaffen in dem dies gerne geschieht. „Mitarbeiterbindung ist gleich Geben und Nehmen“. (IP10, 2022, S. 322., Z. 95) Dem entsprechend ist es ein Entgegenkommen den MitarbeiterInnen gegenüber, jenes aber auch einzufordern, wenn sich die Notwendigkeit dazu ergibt, sich so auf Augenhöhe zu begegnen und entsprechend die Bindung zu definieren. IP5 (vgl. 2022, S. 195., Z. 185-191) vergleicht die Mitarbeiterbindung mit der Ehe bzw. mit einer Partnerschaft, um die Bindung zu erhalten muss man auch viel bieten.

Was die Bindung von MitarbeiterInnen nicht ausmacht ist das Entgelt, denn das Gehalt das bezahlt werden kann, wird in den selben Positionen ähnlich sein. Die mögliche Differenz des Gehalts, überlagert die übrigen Aspekte der Mitarbeiterbindung nicht.

Es ist vielmehr ein Gefühl der Loyalität, resultierend aus einer Emotionalität, die durch die handelnden Personen bestimmt wird. Eingebunden sein, dass die MitarbeiterInnen am Unternehmen mitwirken können und Entscheidungen auch wahrgenommen werden. Dahingehend, dass die MitarbeiterInnen nicht bei jedem Konflikt erneut abwägen müssen, ob sie im Unternehmen bleiben oder nicht. Wenn dies der Fall ist, definiert IP6 (2022, S. 230., Z. 71), „das ist einer der gut eingebunden ist, in die Firma“.



### 7.2.2.2. Empfinden der Mitarbeiterbindung

Das Empfinden, wie die Bindung von MitarbeiterInnen wahrgenommen wird, ist bei vielen ExpertInnen mit dem Begriff sich wohlfühlen verbunden. Dies beschreibt IP1 (2022, S. 99., Z. 151-152) wie folgt, „je wohler sich die Menschen im Unternehmen fühlen, desto lieber gehen sie hin und so eher bleiben sie im Unternehmen.“ Wenn dieses Empfinden bei den MitarbeiterInnen nicht erzeugt werden kann, ist es für sie leichter das Unternehmen zu wechseln. Indem sich MitarbeiterInnen wohlfühlen, deshalb länger im Unternehmen bleiben und die KollegInnen besser kennengelernt werden, kann im Unternehmen ein familiäres Umfeld entstehen. Das Umfeld in dem Bereiche des Betriebsklimas, der Vorgesetztenbindung und der Aufgabenstellung auch einfließen, ist ein stark wahrgenommener Bereich. „Dass du bleibst, das Umfeld passt, dass die Aufgabenstellung passt und dass du eigentlich, wenn es irgendwas gibt, dass du immer wen hast als Ansprechpartner, auch wenn der jetzt nicht unmittelbar für das zuständig ist (IP8, 2022, S. 279., Z. 103-106).

Durch flache Strukturen, den daraus regelmäßig erfolgenden Austausch mit den KollegInnen oder auch Führungskräften, wird das Kollegentum sowie auch der Zusammenhalt innerhalb des Unternehmens als wichtig empfunden. Damit einhergehend sind die Karrierechancen weiterführend im Austausch zu evaluieren, um das Empfinden zu bestätigen dass, gemäß IP9 (2022, S. 298., Z. 103-104) die MitarbeiterInnen die Möglichkeiten haben, „in der gleichen Firma, man muss halt nicht wechseln um was zu erreichen“. Demnach sich auch ein Stolz entwickelt, den die MitarbeiterInnen wahrnehmen.

Zur Sicherheit des Arbeitsplatzes, in Verbindung mit einem potenten Unternehmen, bei dem sich die MitarbeiterInnen nicht um dessen Ausfall Sorgen machen müssen und so eine Arbeitsplatzsicherheit haben. Es zählt auch die der Höhe nach entsprechender und zeitgerecht eintreffender Entlohnung dazu, was gepaart mit einer Flexibilität des Unternehmens und dessen Führungskräften, eine gewichtige Rolle spielt. Eine eigenständige Arbeitseinteilung, die den MitarbeiterInnen einen Teil von Freiheit über ihren Arbeitsalltag zurückgibt und auch flexibel reagieren auf die Arbeitszeit und Aufgabeneinteilungen werden als bindend empfunden. Wie IP4 (vgl. 2022, S. 171., Z. 185-194) anmerkt, ist im Arbeitsleben die Verbindung von Freizeit und Arbeitspensum in Einklang zu bringen, durch den Umstand der stetig steigenden geforderten Arbeitsleistung und

dem Wunsch nach Freizeit der MitarbeiterInnen, wird dies als Hauptherausforderung wahrgenommen.

### **7.2.2.3. Gründe für den Verbleib von MitarbeiterInnen im aktuellen Unternehmen**

Vorweg führe ich noch an, dass bei den befragten MitarbeiterInnen, keine Person den Wunsch oder die Notwendigkeit angegeben geäußert haben das Unternehmen zu verlassen oder die Absicht zu hegen, was sich mit der Wahrnehmung der Fluktuation im Kapitel 7.2.1.4 aller Befragten gleicht.

Erkennbar ist, dass durch die Rückmeldung der geführten Interviews, die Aufgabenbindung ein Grund für MitarbeiterInnen ist im aktuellen Unternehmen zu bleiben. „Als ob sie Spaß macht oder nicht.“ (IP2, 2022, S. 119., Z. 92) Die Arbeit in Zusammenhang mit der Position der MitarbeiterInnen muss für die Bedürfnisse im Einklang sein. Dann kann mit dem von IP5 (vgl. 2022, S. 182-189., Z. 27-31) beschriebenen Entwicklungsmöglichkeiten, durch das Einladen der MitarbeiterInnen zu regelmäßigen Schulungen, dass in der fachlichen Ebene kein Manko entsteht, ein Grund für den Verbleib darstellen.

Die bereits in den vorherigen Kapiteln erwähnte Wertschätzung findet auch hier wieder seinen Platz. Dass das Unternehmen diese den MitarbeiterInnen entgegen bringt, aber genauso wichtig ist die Wertschätzung unter den MitarbeiterInnen, was davon zeugt, dass ein gutes Betriebsklima vorherrscht und durch den Zusammenhalt handelt es sich um „eine gut besetzte Firma“ (IP7, 2022, S. 255., Z. 80-81).

Die Möglichkeit interessante Projekte abzuwickeln, zeigt sich ebenso als Grund bei dem aktuellen Unternehmen zu bleiben und es als attraktiv wahrzunehmen. Die daraus entspringende Abwechslung in der Arbeit im Büro und direkt vor Ort auf der Baustelle, gepaart mit dem Stolz zu diesen Projekten beigetragen zu haben, hält MitarbeiterInnen. Dahingehend hat IP9 (vgl. 2022, S. 301., Z. 181-184) die Motivation auch im privaten Umfeld bei Freunden und dergleichen über seine Arbeit zu sprechen, vor allem wenn es sich um ein Projekt handelt, in dem sich private Bekanntschaften, beruflich oder im Zuge ihrer Ausbildung aufhalten werden, mit Stolz mitzuteilen am Projekt beteiligt gewesen zu sein.

Dass den MitarbeiterInnen das Vertrauen entgegengebracht wird, mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung ihrem Beruf nachgehen zu können, die damit verbundenen Freiheiten und einhergehenden Verpflichtungen, spornen an. Diese Aspekte machen den Arbeitenden Spaß, mit der Möglichkeit sich dabei selbst entwickeln zu können, „dahingehend taugt mir das, dass ich eigentlich meine eigene Firma in der Firma aufbauen kann, mit meinen fünf MitarbeiterInnen“ (IP10, 2022, S. 321., Z. 87-89).

#### **7.2.2.4. Möglichkeiten um auf Konflikte und Probleme aufmerksam zu machen**

Durch die vorhandenen flachen Hierarchiestufen ist die Möglichkeit gegeben, dass MitarbeiterInnen direkt mit der Führungsebene des Unternehmens Konflikte und Probleme ansprechen. Diese Möglichkeit wird auch genutzt und auch mit der Unternehmensleitung direkt diskutiert. (vgl. IP1, 2022, S. 100., Z. 165-170) Diese Erkenntnis bestätigen auch andere Interviewpartner. Wenn Konflikte der MitarbeiterInnen untereinander vorhanden sind, sind diese direkt mit den betroffenen Personen anzusprechen und im persönlichen Gespräch zu lösen zu versuchen. Dahingehend sind Probleme wie Ablaufprobleme die rein sachlicher Natur sind, gleichfalls im persönlichen Kontakt auszuräumen, um eine mögliche unterschiedliche Wahrnehmung der Schnittstellen oder notwendige Änderungen der Abläufe nicht zu einem Problem werden zu lassen. „Zum Beispiel Abläufe, die du immer gleich gehabt hast und dann passiert ein Teil anders, dann muss man darüber reden, wie man das lösen kann und das ist am besten.“ (IP2, 2022, S. 123., Z: 180-182)

Zur Erleichterung für die MitarbeiterInnen, können in Form von Jour-Fix, in regelmäßigen Abständen ein Rahmen geschaffen werden um sich auszutauschen. Dies wird als monatliche gemeinsame Besprechungen mit den BauleiterInnen, die als Schnittstelle zwischen Unternehmensleitung und Arbeitskraft auf der Baustelle fungieren gemacht, oder mehrmals im Jahr als Mitarbeitergespräch und im regelmäßigen Austausch der Führungskraft mit den MitarbeiterInnen. IP7 (vgl. 2022, S. 256., Z. 110-111) benennt die Möglichkeit des Austausches als regelmäßige Teambuilding-Gespräche, bei denen Konflikte und Probleme angesprochen werden und auch versucht werden zu lösen.

Die bisherigen Möglichkeiten stellen eingehend jedoch eine entsprechend offene Kultur und ein offenes Gesprächsklima voraus. Ein entsprechendes Umfeld der Offenheit muss trainiert werden und von den Führungskräften selbst kommen. Dies ist bei den MitarbeiterInnen wichtig, „weil sie einen gewissen Schranken haben oder eine gewisse Sperre, aber das auch viel Überzeugung bedarf, dass man über alles reden kann und der Ton macht die Musik“ (IP3, 2022, S. 147., Z. 93-95).

Es ergibt sich auch der Zugang, den MitarbeiterInnen die Möglichkeit zu geben, anonym Probleme und Konflikte zu melden. Diese Herangehensweise wird unterschiedlich gehandhabt, MitarbeiterInnen der IP4 (2022, S. 170., Z. 155-156) können „komplett anonym einen Fragebogen ausfüllen, der von einem externen Berater von uns ausgewertet wird“, wohin andere Unternehmen „haben Beschwerde-Postkästen, wo man anonym seine Nachricht einwerfen kann“ (IP10, 2022, S. 323., Z. 122-123).

### **7.2.3. Maßnahmen der Mitarbeiterbindung**

Es wird erläutert, wie die vorhandenen Maßnahmen wahrgenommen werden, welche Bindungsanreize genutzt werden und vorhanden sind. Die Ausprägung der Fehler- und Feedbackkultur, Bindungsanreize, sowie auch vorhandene Teambuildingmaßnahmen und die Flexibilität der Arbeitszeiten werden als Maßnahmen wahrgenommen.

#### **7.2.3.1. Wahrnehmung der Bindungsmaßnahmen**

Die Wahrnehmung basiert auf das eingehen der Bedürfnisse von MitarbeiterInnen, was als Überbegriff zu definieren ist und mehrfach unterschiedlichste Aspekte inkludiert. Entsprechend der Tatsache, dass die MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen sozialen Schichten kommen, ist das Ausloten der Maßnahmen unterschiedlich gelagert.

Sind es im Angestelltenbereich sogenannte Goodies, wie Firmenautos, Mobiltelefon und das Equipment mit denen versucht wird das vorhandene Arbeitspensum mit der gewünschten Freizeit zu vereinbaren, oder der monetäre Aspekt der handwerklich arbeitenden Belegschaft, die ihr Arbeitspensum nicht durch Digitalisierung und dergleichen reduzieren können. Wird im allge-

meinen die Arbeitszeit als Teil der Work-Life-Balance, versucht gut zu integrieren, „dass sie Arbeitszeiten haben, wissen ich arbeite bis 17:00 Uhr und dann kann ich nach Hause gehen“ (IP6, 2022, S. 234., Z. 169-170).

Weiters werden über die Ebene der Teambindung die Mitarbeiterinnen angesprochen. „Dass wir ein gutes Team sind und dass wir eine gute Kollegschaft haben im Team.“ (IP7, 2022, S. 257., Z. 122-123) Diese Bindungsebene wird mit diversen Festen und Feiern, wie Weihnachtsfeier, Sommerfest, persönlichen Gesprächen oder Ähnlichen gestärkt, dadurch werden MitarbeiterInnen in die Gruppe der KollegInnen und in das Unternehmen stark eingebunden. Das Gefühl und die Möglichkeit zu haben Teil des Ganzen, Teil von etwas Größerem zu sein, dahingehend Freiheiten im Arbeitsumfeld genießen zu dürfen, die Interessen einzelner MitarbeiterInnen wahrgenommen und auch berücksichtigt werden. „Und diese Entfaltung macht es aus, sich wo reinzutigern, sich wo reinzuhängen, sich wo aufzuopfern und dann dadurch etwas zu erreichen.“ (IP3, 2022, S. 149., Z. 140-141) Um die Effektivität der Teambindung zu verstärken werden bei neuen MitarbeiterInnen mit Onboarding Prozessen Events abgehalten um die Integration zu erleichtern.

In Form von Schulungen in denen ein Großteil der im Unternehmen beschäftigten MitarbeiterInnen teilnehmen, werden die Weiterbildungsmöglichkeiten in Zusammenhang mit einer sozialen Komponente gemischt. Es sind fachliche Schulungen beschreibt IP5 (2022, S. 204., Z. 410) „wir gehen nicht auf irgendwelche Klettersteige oder sowas“, wo noch anschließend Zeit für das private Kennenlernen bleibt und genutzt wird.

#### **7.2.3.2. Bindungsanreize**

In der Trockenbaubranche ist der monetäre Anreiz in unterschiedlichsten Formen vorhanden. Es werden von MitarbeiterInnen erbrachte Leistungen für das Unternehmen nicht nur verbal, sondern auch finanziell abgegolten, „Geld ist einfach Wertschätzung in dem Sinne für die Arbeit und Belohnung“ (IP6, 2022, S. 239., Z. 289-290). Vorhandene Systeme der Prämienzahlungen unterschiedliche Modelle, wie die jährliche Auszahlung mit dem Fokus auf den erwirtschafteten Gewinn, oder in Abhängigkeit des Gesamtumsatzes des Unternehmens, oder projektbezogen nach dessen Ergebnis und unter Berücksichtigung des Engagements der MitarbeiterInnen.

Die möglichen Spannungen, die ein Prämiensystem mit sich bringt, ist die Kurzfristigkeit des erzeugten Glücksgefühls. Vielmehr kommt es oft zu Problemen, wenn MitarbeiterInnen untereinander erfahren, wie die unterschiedlichen Prämienzahlungen ausfallen. (vgl. IP3, S. 153., Z. 239-242)

Weiters ist der Aspekt der Arbeitszeit und Freizeit ein wichtiger Teil um einen Anreiz für die MitarbeiterInnen der jeweiligen Unternehmen zu schaffen. Bei den MitarbeiterInnen auf den Baustellen die handwerklich und körperlich arbeiten, wird bereits vermehrt die 4-Tage-Woche als Bindungswerkzeug eingesetzt, es werden allerdings die Wochenstunden nicht reduziert, sondern auf die Zeit komprimiert. Im Angestelltenbereich wird teils auf Gleitzeit und flexible Arbeitszeiteinteilung gesetzt. Die Bedeutung der Kombination von Freizeit und Arbeitszeit für die Bindung bewertet IP1 (2022, S. 103., 229-231) dass sich MitarbeiterInnen „eher mit mehr Freizeit binden, als mit dem Monetären.“

Einen Anreiz bildet auch die betriebliche Ausstattung, wie ein zur Verfügung gestelltes Firmenauto mit dem Recht zur Privatnutzung, so dass MitarbeiterInnen die Anreise und Abreise ins Unternehmen mit diesem erledigen können. „Es nutzt nichts, wenn du nur das Doppelte zahlst, wenn es rundherum nicht passt und da gehört halt auch ein adäquates Firmenfahrzeug dazu.“ (IP5, 2022, S. 194., Z. 153-154) Im städtischen Gebiet werden Jahreskarten für den öffentlichen Straßenverkehr zur Verfügung gestellt, die auch privat genutzt werden können und in diesem Sinn werden den MitarbeiterInnen „öffentliche Verkehrsmittel zu Verfügung gestellt“ (IP7, S. 258., 2022, Z. 127).

### **7.2.3.3. Feedback- und Fehlerkultur**

Feedback erfolgt bei allen befragten Personen in unterschiedlichen Intervallen und Anlässen. Das Feedback im Zusammenhang mit Fehlern, erfolgt in der Regel wertschätzend, dem nach kann davon ausgegangen werden, dass in österreichischen Stuckateur und Trockenausbauunternehmen Fehler erlaubt sind. Diese sind zur Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen auch ein wichtiger Bestandteil und „wenn man was nicht richtig gemacht hat, dass man darauf hingewiesen wird, ist mir sehr wichtig, sogar“ (IP10, 2022, S. 328., Z. 252-253). Auch wenn verursachte Fehler

den Unternehmen Kosten produzieren ist die Rückmeldung dahingehend respektvoll, nicht abwertend den MitarbeiterInnen gegenüber, ebenso werden keine Sanktionen für die betroffenen MitarbeiterInnen auferlegt. Die Rückmeldung für die geleistete Arbeit erfolgt durch die Führungskräfte, im Bereich der Angestellten kommuniziert dies meist die Unternehmensleitung und bei den ArbeiterInnen der Bauleiter.

Positives Feedback gilt für die Führungsebene auch als Indikator für die Qualität der geleisteten Arbeit der MitarbeiterInnen. Wie IP6 (vgl. 2022, S. 237., Z. 241-243) feststellt, wenn es sehr oft die Möglichkeit für positives Feedback gibt, heißt dies, dass auch gut gearbeitet wird. Bei gut geleisteter Arbeit honorieren die Kunden und dessen Projektbevollmächtigte dies bei der Endabwicklung eines Projekts, „das Feedback passiert bei uns in erster Linie über den Kunden selbst“ (IP4, 2022, S. 175., Z. 278).

Negative Rückmeldungen, werden meist im Zusammenhang mit der Analyse der Ursache für die negative Rückmeldung verbunden, es wird in diesem Zuge auch stets versucht Lösungen zu finden und so den Lernprozess für die MitarbeiterInnen zu unterstützen. Diese Methode gilt auch für die positiven Rückmeldungen. „Die guten Baustellen werden eigentlich genauso durchgewirtschaftet, warum sie gut gelaufen sind und bei den schlechten, werden wir es auch mitgeteilt bekommen.“ (IP8, 2022, S. 283., Z. 205-207)

Grundsätzlich erfolgen Rückmeldungen situativ und im Anlassfall, es wird auf aktuelles Bezug genommen und ein Informationsaustausch über die Arbeit erfolgt ebenso. Wenn die Möglichkeit von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen besteht, wird das Feedback dabei gegeben, einen offizielleren Ansatz verfolgt IP5 (vgl. 2022, S. 206., Z. 454-455), für besonders gut gelaufene Baustellen werden die Zuständigen firmenintern auch offiziell gelobt.

#### **7.2.3.4. Teambuildingmaßnahmen**

Maßnahmen um die Beziehung der MitarbeiterInnen untereinander und zu Unternehmen zu stärken werden zahlreich genutzt. Bei regelmäßigen feierlichen Anlässen, die schon weit über die obligatorische Weihnachtfeier hinausgehen, werden bei einem Sommerfest, Herbstfest, oder einer Grillfeier den MitarbeiterInnen ein privateres Setting geboten und dies wird von der Belegschaft gut angenommen. Der Sichtweise von IP9 (vgl. 2022, S. 302., Z. 212-218) nach, sind die

Veranstaltungen, bei denen sämtliche MitarbeiterInnen zusammenkommen, eine Möglichkeit bei guter Verpflegung mit den KollegInnen privat und nicht über die Firma zu reden, es wird auch positiv empfunden, dass das Unternehmen dies ermöglicht und dies eine ausschlaggebende Komponente, für das Empfinden der MitarbeiterInnen beinhaltet. Auch Maßnahmen im kleineren Ausmaß werden gesetzt, die meist den im Büro tätigen MitarbeiterInnen zugutekommen, regelmäßige oder auch situativ entstehende und dabei ungezwungener Zeitvertreib unter der Woche, „dass wir nach einer Besprechung noch auf ein Bier zusammenstehen, das wird gut angenommen“ (IP3, 2022, S. 151., Z. 190-191). Darüber hinaus beschreibt IP7 (2022, S. 268., Z. 401-402) „im Büro wird das öfter gehandhabt, dass wir essen gehen“ zur Steigerung der Beziehung von MitarbeiterInnen, oder in Verbindung mit Geschäftsterminen MitarbeiterInnen zum Essen mitnehmen.

Ausflüge werden auch veranstaltet, auch wenn bei diesen die Beteiligung der MitarbeiterInnen, durch den zeitlich höheren Aufwand geringer ist. Die oft mehrtägigen Veranstaltungen werden, aufgrund ihrer Komplexität und saisonalen Abhängigkeit, in längeren Intervallen stattfinden und es überschneidet sich die Frei- mit der Arbeitszeit. Dahingehend hat IP10 (vgl. 2022, S. 331., Z. 307-311) angemerkt, mehrtägige Skiausflüge in eine interessante Gegend wirkt bei Ihm, da er persönlich auch gerne Ski fährt.

Die Gelegenheit, Maßnahmen die sich positiv auf die Bindung der MitarbeiterInnen und deren fachliche Kompetenz auswirken, wird in Form von mehrtägigen Schulungen angenommen. „Man macht natürlich auch Fachliches, vieles Fachliche gerade bei Schulungen und dann aber ist die Freizeit da und in der Freizeit bewegst du dich auch wieder zusammen.“ (IP5, 2022, S. 195-196., Z. 197-199) Hier entsteht in der Freizeit die Möglichkeit, in ungezwungener Atmosphäre private Themen zu besprechen und so eine gute Beziehung aufzubauen. Für MitarbeiterInnen die neu im Betrieb sind besteht dabei auch die Möglichkeit der besseren Integration, durch die Gelegenheit der Interaktion untereinander bessert sich das Teamgefühl „weil ich die Leute einfach besser kennengelernt habe“ (IP2, 2022, S. 124., Z. 198-199).



### 7.2.3.5. Flexibilität der Arbeitszeit

Im Thema der Flexibilität wird im Allgemeinen auf die Lebensumstände und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen wertgelegt, dabei ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen Personal im Büro und handwerklich arbeitenden MitarbeiterInnen.

Bei den Handwerkern auf den Baustellen ergeben sich mehrere Herausforderungen, zur Leistungserbringung müssen die MitarbeiterInnen physisch vor Ort sein. „Schwierig ist nur, wenn nur zwei Leute auf einer Baustelle sind. Wenn einer geht dann müssten halt beide aufhören und trotzdem versuchen, dass wir die Stunden zusammenbekommen.“ (IP7, 2022, S. 258-269., Z. 164-165) Durch die in der Branchen durch die AuftraggeberInnen gesetzten Termine, wird die Flexibilität anderwärtig ausgelegt, so sieht IP4 (vgl. 2022, S. 173-174., Z. 234-252) die Notwendigkeit, geltende Arbeitszeitmodelle mit geregelten Arbeitswochen, auf eine zielgerichtete Einteilung zu ändern, die einem ermöglicht auch blockweise das gestellte Arbeitspensum zu erledigen. Dahingehend gibt es bei einigen Unternehmen bereits die 4-Tage-Woche für die ArbeiterInnen auf der Baustelle. Weiterführende Flexibilität wird wie bereits in Kapitel 7.2.2.1 festgehalten durch IP10 (vgl. 2022, S. 327., Z. 213-217) als Geben und Nehmen deklariert, wenn von MitarbeiterInnen mehrmals gefordert wird auch samstags zu arbeiten und diese sich ständig weigern, wird sich die Führungskraft bei kurzfristigen Wünschen der Person eher ablehnend verhalten. Eine ähnliche Herangehensweise hat IP5 (vgl. 2022, S. 209-210., Z. 531-543), wenn die MitarbeiterInnen flexibel sind und ihre Freizeit opfern, dann werden diese auch entlastet und es wird dann auch nach Kräften versucht ihnen kurzfristig freie Tage einzuräumen.

Im Umfeld der Angestellten ist durch die Gegebenheit, dass die Angestellten meist eine relativ umfangreiche freie Zeiteinteilung haben und für die Erledigungen der Arbeit nicht immer die physische Anwesenheit gefordert ist, dort mehr Flexibilität gegeben, „du hast einfach flexiblere Arbeitszeiten, weil du bist unterwegs“ (IP2, 2022, S. 127., Z. 282-283). Daher sind in der Regel spontan auftretende Anfragen der MitarbeiterInnen, eine Stunde früher gehen zu können, um private Belange erledigen zu können meist kein Problem. „Die Angestellten genauso, wir sind eigentlich recht flexibel, soweit es in unserer Branche möglich ist und wenn man außertourlich irgendwas brauch, ist es sicher immer machbar und wird auch funktionieren.“ (IP8, 2022, S. 282., Z. 176-178)

#### **7.2.4. Arbeitgeberattraktivität**

Im Zusammenhang der Arbeitgeberattraktivität wird dessen Bedeutung für die österreichische Stuckateur- und Trockenausbaubranche abgefragt. Die Wahrnehmung die vorherrscht, vorhandene Karrieremöglichkeiten, die Arbeitgebermarke mit deren Aspekten und den Umfang des Betriebsklimas im Zusammenhang mit den Führungskräften.

##### **7.2.4.1. Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität**

In der österreichischen Stuckateur- und Trockenausbaubranche sind den Unternehmen die Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität bewusst, die Notwendigkeit dafür um am Arbeitnehmermarkt Chancen zu haben MitarbeiterInnen für sich entscheiden zu lassen sowie auch bestehende zu halten, denn „je attraktiver ein Unternehmen für seinen potentiellen Bewerber ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich der Bewerber für das Unternehmen entscheidet“ (IP1, 2022, S. 107., Z. 332-334). Wie die Attraktivität zu erreichen ist wird unterschiedlich bewertet. Das Sicherheitsgefühl bei dem sich die MitarbeiterInnen nicht um die Existenzfähigkeit des Unternehmens sorgen machen müssen, der Umstand muss nach IP7 (vgl. 2022, S. 266., Z. 337) vorausgesetzt sein, „dass er ein sicherer Zahler ist“ und auch, dass die Lohnzahlungen pünktlich erfolgen. Die in der Branche auch üblichen flachen Hierarchien, eine Möglichkeit einer guten Work-Life-Balance sollte gegeben sein, dahingehen sind auch banale Themen wie Urlaub für die MitarbeiterInnen von Bedeutung, wie auch IP9 (vgl. 2022, S. 312., Z. 458-459) festhält, dass Urlaub dann konsumiert werden kann wann die MitarbeiterInnen möchten und nicht tagelang darum bitten zu müssen.

Das Gewerk der StuckateurInnen und TrockenausbauerInnen ist ein wichtiges Gewerk geworden, gemäß Beurteilung von IP3 (2022, S. 155., Z. 295-296) ist zu berücksichtigen, das Gewerk „kämpft da manchmal bei branchenfremden Personen sicher mit einem schlechten Ruf“, was die Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität weiter hervorhebt.

Ein weiterer maßgeblicher Faktor für die Attraktivität sind die MitarbeiterInnen, der Meinung von IP10 (vgl. 2022, S. 331., Z. 320-324) nach, kann man der beste Chef sein, die Attraktivität definiert sich jedoch über die MitarbeiterInnen, wenn diese sich durch negative Verhaltensweisen selbst einschränken und dadurch keine offenen Umgangsformen anderen MitarbeiterInnen

gegenüber an den Tag legen. Nach außen wird die Attraktivität auch über die MitarbeiterInnen getragen, es wird zur Information mit ihnen gesprochen um zu „schauen, ob das Feedback was von ihnen kommt, eigentlich positiv oder negativ ist“ (IP8, 2022, S. 285., Z. 256-257).

#### **7.2.4.2. Brancheninterne Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität**

Die allgemeine Rückmeldung der von mir befragten Experten, wie sie die Attraktivität ihres Unternehmens einschätzen, war durchwegs positiv, die Referenzen für diese Einschätzungen waren unterschiedlich gelagert. Ein Indiz für ein attraktives Unternehmen sieht IP2 (vgl. 2022, S. 135., Z. 480-481) indem, wenn ein Unternehmen viele langjährige MitarbeiterInnen hat, dann deutet dies auf ein gutes Arbeitsklima hin. Diese Aussage stützt IP8 (vgl. 2022, S. 286., Z. 261-263) mit der Feststellung, dass wenn die Attraktivität des Unternehmens nicht passt, kein gutes Personal gefunden werden kann und somit auch keine gute Leistung abgeliefert werden kann.

Weiterführend sind die abzuwickelnden Projekte, welche die MitarbeiterInnen auch fordern, sie dadurch viel kennenlernen und sich auch weiterentwickeln können. „Und das ist ja auch wichtig für die Leute, dass sie nicht immer nur kleine private Häuser oder irgendwas machen, sondern auch wirklich große, tolle Projekte.“ (IP6, 2022, S. 241., Z. 326-328)

Den Aspekt die Attraktivität durch Tradition zu bewerten wird unterschiedlich aufgefasst, einerseits zeugt die Tradition von Beständigkeit und Arbeitsplatzsicherheit, andererseits ist der Meinung von IP6 (vgl. 2022, S. 241., Z. 317-320) nach, dass es noch immer alteingesessene Unternehmen am Markt sind die der Arbeitgeberattraktivität keine Bedeutung zukommen lassen, jedoch wird von jüngeren Unternehmen den Leuten was geboten.

#### **7.2.4.3. Karrieremöglichkeiten**

Die innerhalb der jeweiligen Unternehmen möglichen Karrieremöglichkeiten sind den ExpertInnen bekannt, ebenso die Attraktivität die diese Möglichkeit ausstrahlen kann, wenn die MitarbeiterInnen „wissen, sie müssen jetzt nicht immer zwingend in dieser Position bleiben“ (IP1, 2022, S. 110., Z. 405-406). Ein internes Nachrücken in Verbindung mit einem Aufstieg, ist bei Freiwerden einer Stelle in der Stuckateur und Trockenbaubranche Usus und wird dahingehend

sogar bevorzugt „alles was intern nachbesetzt werden kann ist am schönsten“ (IP3, 2022, S. 154., Z. 271).

Dem entsprechend werden die Karrieremöglichkeiten weitestgehend bei den Einstellungsgesprächen bereits kommuniziert und die dahingehenden Möglichkeiten in den Fokus gestellt, IP1 (vgl. 2022, S. 107., Z. 334-337) skizziert die Möglichkeit der ArbeiterInnen sich zu VorarbeiterInnen und in weiterer Folge unter der Voraussetzung der dazugehörigen Weiterbildung, zu ProjektleiterInnen aufsteigen zu können.

In Bezug auf die Bindung von MitarbeiterInnen beschreibt IP9 (vgl. 2022, S. 312., Z. 450-454) die Bedeutung, wenn sich die MitarbeiterInnen noch in andere Bereiche weiterentwickeln möchten, im aktuellen Unternehmen in Hinblick auf die Karriere am Ende ist und sich selbst wo anders sieht, wirkt das unattraktiv und wird die Fluktuation anfeuern.

#### **7.2.4.4. Arbeitgebermarke und Außendarstellung des Unternehmen**

Das Bewusstsein der Bedeutung der Arbeitgebermarke ist bei den befragten ExpertInnen vorhanden, wie dahingehend die Außendarstellung erfolgt, ist unterschiedlich priorisiert.

Zum Teil werden Leitsprüche oder Slogan kommuniziert um die Marke zu stärken. „Wir machen den besten Trockenbau, das wird schon immer gesagt. Und das ist auch der Anspruch.“ (IP9, 2022, S. 313., Z. 464-465)

Die Marke als Arbeitgeber definiert sich auch über die Reputation der abgewickelten Aufträge, dies geschieht vor allem innerhalb der Branche. Was auch nach Ansicht von IP7 (vgl. 2022, S. 268., Z. 390-394) mit der Seriosität des Unternehmens zusammenhängt, dessen Präsentation, wenn die Firma große Aufträge abwickelt, man sie kennt und sie dadurch einen bekannten Namen hat. In diesem Zusammenhang steht auch die geleistete Qualität für eine brancheninterne Marke, „wenn du dir da als Marke, als Firmenmarke einen Namen gemacht hast mit guter Qualität, hast du viel mehr Chancen“ (IP2, 2022, S. 135., Z. 468-470).

Ein einheitlicher Auftritt der MitarbeiterInnen vor Ort auf den Baustellen, mit gebrandeter Arbeitskleidung, Firmenbussen und gutem Equipment, soll das Unternehmen repräsentieren und

nach außen darstellen was alles geboten wird. Ähnliches gilt für den Bürostandort, „wie präsentiert sich das Firmengebäude, wie präsentieren sich die Autos, wie schauen die Leute aus, wenn sie auf der Baustelle sind“ (IP6, 2022, S. 243., Z. 382-384).

Die Außendarstellung erfolgt auch in Form von Werbemaßnahmen, Zeitschrifteninserate die das Firmengebäude präsentieren, Radiowerbung in regelmäßigen Abständen und zum Teil auch mit Plakatwänden. Nach Ansicht von IP4 (vgl. 2022, S. 186., Z. 558-559), erfolgt die Außendarstellung hauptsächlich über die sogenannte Mundpropaganda der MitarbeiterInnen, die vom Unternehmen gestreute Informationen verbreitet.

#### **7.2.4.5. Betriebsklima im Kontext der Führungskräfte**

Die Bedeutung des Betriebsklimas um als ArbeitgeberInnen attraktiv zu sein ist allen ExpertInnen bewusst, wenn dies nach außen hin transportiert werden kann, können dadurch MitarbeiterInnen gebunden werden und man kann potentielle MitarbeiterInnen gewinnen. „Ich bin eigentlich aus diesem Grund in die Firma gegangen, weil ich von außen gesehen habe, dass es dort ein gutes Betriebsklima gibt.“ (IP10, S. 334., 2022, Z. 392-394)

Das Betriebsklima ist ein Resultat der gelebten Firmenkultur, die für den Mensch als Individuum wichtige soziale Komponente rückt hier in den Vordergrund. Das Interagieren untereinander beschreibt IP9 (2022, S. 310., Z. 413) entsprechend, „es geht mir ums Soziale, dass man mit den Leuten gut auskommt“, dies wird auch von der Führungskraft beeinflusst, dafür wird von ihr Empathie benötigt, ein wertschätzender Umgang untereinander vorausgesetzt und auch ein Verlass auf die Führungskraft ist ein maßgeblicher Faktor.

Wer das Betriebsklima mehr beeinflusst, wird unterschiedlich wahrgenommen, wobei mehrheitlich die Meinung gilt, dass alle im Unternehmen gleichermaßen dazu beitragen. Es ist das Verhältnis der MitarbeiterInnen untereinander, so wie auch die im Unternehmen geltenden Umgangsformen und die Wertschätzung, das was das Betriebsklima beeinflusst. „Das Team muss passen, es müssen auch die Arbeiter passen, alles gesamt muss eigentlich passen, dass das funktioniert und du deine Arbeit gut machst.“ (IP8, 2022, S. 287., Z. 295-297)

Allerdings wird von Seiten der Führungskräfte der Rahmen und die Möglichkeiten geschaffen, um die für das Betriebsklima erforderliche soziale Komponente zu schaffen. Wie IP10 (vgl. 2022,

S. 335., Z. 411-423) anmerkt, ermöglichen die Führungskräfte den MitarbeiterInnen sich zwischendurch auf einen Kaffee oder ähnlichem zusammen zu kommen und dabei zu kommunizieren. Würden diese sozialen Interaktionen durch strenge Regularien durch die Führungskräfte unterbunden werden, dann würde sich kein positives Betriebsklima aufbauen lassen.

Der persönliche Umgang der Führungskraft mit den MitarbeiterInnen beeinflusst die Entwicklung eines Betriebsklimas enorm, so ist der Respekt der Person gegenüber maßgeblich und „dass man auch positives Feedback bekommt ist glaube ich auch für das Betriebsklima förderlich“ (IP1, 2022, S. 109., Z. 414-415).

### **7.2.5. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität**

Es werden die Notwendigkeit der Steigerung hinterfragt, mögliche Maßnahmen um diese zu steigern, der Einfluss des Diversitymanagement auf die Arbeitgeberattraktivität und Entwicklungsmöglichkeiten die den MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen.

#### **7.2.5.1. Notwendigkeit der Steigerung**

Die Notwendigkeit zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist gemäß Aussagen der Befragten ExpertInnen vorhanden, es ist jedoch zu berücksichtigen welche Zwecke verfolgt werden.

Wenn MitarbeiterInnen gesucht werden oder das Unternehmen sein Team hat welches beständig ist, dann ist die Attraktivität nicht zu steigern, denn das Unternehmen hat allen Anschein schon die richtige Attraktivität. Jedoch wenn ständig MitarbeiterInnen gesucht werden, weil im Unternehmen eine solch hohe Fluktuation vorherrscht, dann ist sie zu steigern. (vgl. IP2, 2022, S. 137., Z. 520-527)

Es hängt mit der Überlebensfähigkeit der Unternehmen zusammen, dass die Attraktivität gesteigert wird, „man muss permanent an sich selber arbeiten, an der Struktur arbeiten, damit man weiterkommt und sich weiterentwickelt“ (IP5, 2022, S. 220., Z. 778-779).

### **7.2.5.2. Diversitymanagement**

Diversitymanagement ist ein Teil der österreichischen Stuckateur- und Trockenausbaubranche, die Unternehmen sind von der Zuwanderung von Personen abhängig und damit werden automatisch viele unterschiedliche Kulturen in den Unternehmen integriert. Der Erfahrung von IP5 (vgl. 2022, S. 224., Z. 873-884) nach, hat sich der Anteil an inländischen MitarbeiterInnen zu jene die durch Zuwanderung im Unternehmen sind gedreht, früher waren ungefähr 70 % Inländer und heute sind es noch 35–40% im Unternehmen.

Durch eine gute Integration der MitarbeiterInnen, kann ein erweiterter Zugang zu einem Pool an Fachkräften der sich durch die Aufnahmen des neuen Kulturkreises entwickelt, „das gibt es eigentlich sehr oft, dass die Leute kommen und fragen, ob wir noch eine Stelle haben“ (IP7, 2022, S. 272., Z. 487-488). Die multikulturelle Ausrichtung der Unternehmen wird innerbetrieblich weitgehend positiv aufgenommen, wie IP8 (vgl. 2022, S. 291., Z. 392-395) bestätigt, mit verschiedenen Kulturen wird bei den unterschiedlichsten Themen, variableres Wissen eingebracht und das bringt einen persönlich dann auch weiter.

### **7.2.5.3. Aktuelle Maßnahmen**

Aktuell wird in der Branche versucht die MitarbeiterInnen mehr als internen Kunden zu sehen, das Betriebsklima weiter zu steigern, den MitarbeiterInnen weiter entgegen zu kommen damit das Unternehmen bei ihnen noch mehr Bedeutung gewinnt. Wenn die MitarbeiterInnen zufrieden sind, dann wird darüber gesprochen wie toll die ArbeitgeberInnen sind, wie attraktiv das Unternehmen ist und das trägt sich dann nach außen (vgl. IP1, 2022, S. 113., Z. 472-476). Dahingehend wird auch versucht einen Anreiz mit mehr Flexibilität der Arbeitszeiten, mehr Freiheiten in der Arbeitseinteilung und die früher nicht gängige Wertschätzung den MitarbeiterInnen gegenüber nach außen zu tragen, „da kommt sicher die Mundpropaganda sehr stark zum Tragen“ (IP6, 2022, S. 251., Z. 560-561).

Im weiteren Sinn setzt sich auch der Verband VÖTB zur Steigerung der Wahrnehmung des Gewerks der StuckateurInnen und TrockenausbauerInnen ein, was im Umkehrschluss die Attraktivität

tät der beteiligten Unternehmen auch steigern kann. „Der VÖTB kann da groß was dazu beitragen, weil der VÖTB versucht das neu auf die Füße zu stellen, dass er den Trockenbau anders präsentiert.“ (IP3, 2022, S. 161., Z. 437-438)

Die Onlinepräsenz wird unterschiedlich genutzt, Social-Media-Kanäle werden kaum genutzt, wenn, dann nicht mit ständig aktuellem Content, dies mag aus dem Umstand resultieren, dass im Allgemeinen die Effektivität für die Branche, durch die ExpertInnen nicht gesehen wird. Vielmehr wird in digitaler Hinsicht auf die Homepage der Unternehmen vertraut, auch teilweise mit zusätzlichem Content befüllt, die Homepage wird auch eher aktuell gehalten, „aber es ist nicht so, dass wir einen anstellen“ (IP4, 2022, S. 186., Z. 537-537).

#### **7.2.5.4. Entwicklungsmöglichkeiten**

Die Möglichkeit der Entwicklung der MitarbeiterInnen ist in den Stuckateur- und Trockenbauunternehmen vorhanden, die fachlichen Bereiche der Entwicklung werden eingehend von den Führungskräften unterstützt. Fachlich wird aus Eigeninteressen darauf Wert gelegt, dass die MitarbeiterInnen geschult sind, denn man will ja top ausgebildetes Personal (vgl. IP5, S. 196., 2022, Z. 211-213). Auch MitarbeiterInnen die durch ihre Herkunft mit der deutschen Sprache Probleme haben, werden meist innerhalb der Firma weiterentwickelt, um ihnen so persönliche Kompetenzen zur Verfügung zu stellen. Innerhalb der Belegschaft entwickelt man sich bereits durch gegenseitige Unterstützung der MitarbeiterInnen und den Austausch von Informationen und Erfahrungen (vgl. IP8, 2022, S. 288., Z. 326-328).



## 8. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Durch die gesammelten Daten der empirischen Forschung werden in diesem Kapitel die beiden empirischen Subforschungsfragen in Verknüpfung der Literaturlauswertung beantwortet.

### 8.1. **Wie wird aktuell die Notwendigkeit der Mitarbeiterbindung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in der österreichischen Stuckateur- und Trockenausbaubranche empfunden?**

Die Bindung von MitarbeiterInnen ist grundsätzlich für Handwerksbetriebe mit dem Bestehen am Markt gleichzusetzten, dem immer größer werdenden Mangel an Personal durch den demographischen Wandel ist entgegenzuwirken und dahingehend Mitarbeiter zu binden. (vgl. Kapitel 3.2.) Warum MitarbeiterInnen sich entschließen ein Unternehmen zu verlassen hat unterschiedlichste Gründe. Auffallend ist, dass wenn das Betriebsklima mit einem wertschätzenden Umgang der KollegInnen, sowie auch seitens der Führungskraft (siehe auch Kapitel 3.3.) fehlen kommt es vermehrt zu Kündigungen. Diese gepaart mit dem vorhandenen Leistungsdruck, der teilweise unpünktliche und inkorrekte Zahlung der Löhne und dem Empfinden der MitarbeiterInnen, eine wenig sinnstiftende Arbeit auszuüben, sind die Hauptgründe der Fluktuation. (vgl. Kapitel 7.2.1.1.) Im Zusammenhang des meist kurzfristigen Ausscheidens von MitarbeiterInnen aus Unternehmen ergeben sich vielfältige Probleme. Neben der ohnehin bereits hohen Arbeitsauslastung der bestehenden MitarbeiterInnen, kommt aufgrund der schweren Nachbesetzung ein zusätzliches Arbeitspensum hinzu. Die negative Auswirkung der Leistungsfähigkeit des Teams, die Kosten für das Unternehmen und das Verschlechtern der Reputation aufgrund terminlicher und qualitativer Minderungen, kommen auch zum Tragen. (vgl. Kapitel 7.2.1.2.) Durch die hohe Branchenfluktuation, dem damit verbundenen Verlust von Know-Hows und Erfahrung der MitarbeiterInnen, werden die Unternehmen vor Problemen gestellt. (vgl. Kapitel 3.1.)

Um sich bei der zuvor festgestellten problematischen Nachbesetzung der offenen Stellen, welche nach Ansicht von durch den Mangel an Fachkräften innerhalb der Branche als sehr schwer erachtet wird, zu helfen werden unterschiedliche Ansätze verfolgt. Klassische Inserate, oder das Abwerben bei Konkurrenzunternehmen sind nicht mehr so effektiv. Es werden branchenfremde MitarbeiterInnen angestellt, um diese zu entwickeln und ihnen die im Unternehmen geltende

Strukturen zu implementieren. Weiters wird dem bestehenden Personal, das mit der Stelle im Zusammenhang steht, die Möglichkeit der Mitentscheidung gewährt. (vgl. Kapitel 7.2.1.3.) Was bei den MitarbeiterInnen welche mitentscheiden können eine tiefere Bindung durch die Möglichkeit der Mitgestaltung erzielen kann. (vgl. Kapitel 4.4.)

Eine unterschiedliche Wahrnehmung der ExpertInnen der österreichischen Trockenbaubranche und der in Kapitel 1.1. angeführten Statistik wird mit der geographischen Lage beurteilt. Die Fluktuation ist in den ländlichen Regionen geringer als in großen Ballungszentren. Dies ist auch den bestehenden Möglichkeiten der Arbeitswelt geschuldet, dass vor allem nachrückenden Generationen viele Erfahrungen sammeln möchten und den damit verbundenen Wechsel zur persönlichen Weiterentwicklung nutzen. (vgl. Kapitel 7.2.1.4.) Dieses Verhalten verweist durch die von den MitarbeiterInnen getroffenen Abwägungen und deren Kalkül durch die gesammelten Erfahrungen eine Weiterentwicklung zu erfahren, auf eine rationale Ebene der Bindung. (vgl. Kapitel 3.4.1.)

Was die Mitarbeiterbindung bedeutet, ist mehr wie sich die MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen identifizieren, es ist weniger das bezahlte Entgelt, da innerhalb der Branche ähnlich bezahlt wird. Es ist wichtig ein Umfeld zu schaffen, in dem ein Gefühl von Loyalität mit einer Emotionalität den handelnden Personen gegenüber, um die MitarbeiterInnen schlichtweg gut einzubinden in die Firma. (vgl. 7.2.2.1.) Die Bedeutung wird als eher emotional beschrieben, mit der Identifikation zum Unternehmen und der Emotionalität den im Unternehmen handelnden Personen gegenüber. (vgl. Kapitel 3.4.4.) Empfundene wird aktuell die Mitarbeiterbindung als ein Empfinden, das Team untereinander mit der sozialen Komponente, auch eine passende Aufgabenstellung mit verbundenen Karrieremöglichkeiten und die Work-Life-Balance, um das umfangreiche Arbeitspensum mit der Freizeit in Einklang zu bringen. Auch der sich entwickelnde Stolz, wenn in und mit dem Unternehmen was erreicht werden kann zählt dazu. (vgl. Kapitel 7.2.2.2.) MitarbeiterInnen die sich dem bestehenden Team besonders verbunden fühlen haben seltener die Absicht ein Unternehmen zu verlassen. (vgl. 3.5.2.) Arbeits- und Privatleben verschmelzen immer mehr, durch einen für die MitarbeiterInnen als fair empfundenen Ausgleich wird dies nicht als Belastung wahrgenommen. (vgl. Kapitel 4.7.)

MitarbeiterInnen bleiben in Ihren aktuellen Unternehmen durch die Möglichkeit, sich mit den zur Verfügung stehenden Schulungen und dem in der Branche üblichen eigenverantwortlichen

Arbeiten weiterentwickeln zu können. Die Bedeutung eines wertschätzenden Betriebsklimas, dass den Zusammenhalt der Belegschaft indiziert und die Möglichkeit interessante Projekte abwickeln zu können, die mit Stolz kommuniziert werden. (vgl. Kapitel 7.2.2.3.) Die interessanten Projekte dienen nicht nur mehr, um Kunden zu gewinnen, sie werden auch genutzt um den Ruf als ArbeitgeberInnen zu steigern. (vgl. Kapitel 4.13.) Einen hohen Anteil an der Attraktivität von ArbeitgeberInnen hat die Möglichkeit der Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen. (vgl. Kapitel 5.8.)

Die Möglichkeit, um auf Konflikte und Probleme aufmerksam zu machen, wird meist direkt mit den Führungskräften genutzt. Die angesprochenen Probleme werden versucht in persönlichen Gesprächen zu lösen, um die Möglichkeit jedoch überhaupt aufkommen zu lassen, wird eine offene Kultur und ein offenes Gesprächsklima benötigt. Ebenso besteht die Gelegenheit die Probleme in den regelmäßigen Mitarbeitergespräche oder auch in anonymer Form zu deponieren. (vgl. Kapitel 7.2.2.4.) Durch die abflachenden Hierarchien, in Verbindung mit direkteren Kommunikationsmethoden ist ein offenes Gesprächsklima wahrscheinlich. (vgl. Kapitel 4.1.)

Eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität hängt mit der Überlebensfähigkeit der Unternehmen zusammen. Ein Indiz dafür ist, dass bei hoher Fluktuation die Attraktivität zu steigern ist. (vgl. Kapitel 7.2.5.1.) Eine Steigerung der Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität wird zur Bindung zunehmend wichtiger, vor allem je stärker die Konkurrenz ist. (vgl. Kapitel 5.9.)

In der Branche wird das Diversitymanagement bereits umfassend genutzt, ein erweitertes Umfeld für neue MitarbeiterInnen wird genutzt und die Wahrnehmung innerhalb der Betriebe ist durch den zusätzlichen Wissensinput durchwegs positiv. (vgl. Kapitel 7.2.5.2.) Diese Erkenntnisse decken sich weitgehend mit denen im Kapitel 5.7.

Aktuell werden die Maßnahmen zu Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in Verbindung mit den Maßnahmen des Verbands VÖTB, dessen Zweck die Aufwertung der Branche zu unterstützen ist, als unterstützend wahrgenommen. Die MitarbeiterInnen werden zunehmens als interne Kunden (im Sinne des EVP, Kapitel 5.3.) behandelt und die Nutzung über Soziale Medien wird in geringen Maßen gehandhabt. (vgl. Kapitel 7.2.5.3.)

Die Entwicklungsmöglichkeiten werden vermehrt als sachliche Weiterbildung praktiziert, einerseits durch Schulungen und auch über die Entwicklung innerhalb der Belegschaft. (vgl. Kapitel

7.2.5.4.) bei interner Weiterentwicklung nimmt meist die Führungskraft die Rolle als Coach ein. (vgl. Kapitel 5.8.)

## **8.2. In welcher Form nutzen österreichische Stuckateur- und Trockenausbauunternehmen Maßnahmen im Kontext der Arbeitgeberattraktivität zur Mitarbeiterbindung?**

Wahrgenommen werden die Bemühungen der Unternehmen MitarbeiterInnen zu halten, mit dem zur Verfügungstellen von Benefits, für die Arbeit benötigtes Equipment mit entsprechender Qualität. Es wird vermehrt auf die Work-Life-Balance geachtet und die Entlohnung soll im Speziellen bei dem auf der Baustelle arbeitenden Personal bindend fungieren. Firmenfeiern, Freiheiten im Arbeitsumfeld, die Möglichkeit zu bieten, Teil von etwas Größerem zu sein und fachliche Weiterbildung im Zusammenhang eines teambildenden Charakters stellen probate Möglichkeiten da. (vgl. 7.2.3.1.) Es wird den MitarbeiterInnen teilweise bereits die Möglichkeit geboten ihre Arbeitszeit an die persönliche Leistungsfähigkeit zu koppeln. (vgl. Kapitel 4.7) Da Geld ein grundlegendes Motivationsmittel darstellt, wird dahingehend der Focus auf eine faire und zufriedenstellende Entlohnung gelegt. (vgl. Kapitel 4.11.) Prämiensysteme in unterschiedlichen Formen sind in der Branche fest verankert, zudem werden vermehrt die Arbeitszeitmodelle auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen abgestimmt. Firmenfahrzeuge mit Privatnutzung und das zu Verfügungstellen von Jahreskarten für den öffentlichen Verkehr ist auch in den Betrieben gängig. (vgl. Kapitel 7.2.3.2.) Die gesetzten Maßnahmen der Unternehmen stimmen teils mit den Prämienzahlungen, den Anreiz durch Arbeitszeitmodelle die als Form einer Belohnung wahrgenommen werden sollen, überein. (vgl. Kapitel 4.12.)

Die Rückmeldung an die Angestellten für dessen geleistete Arbeit erfolgt im Anlassfall und situativ. Dafür wird das Feedback der Kunden als Indikator der geleisteten Arbeit herangezogen. Es erfolgt respektvoll und wertschätzend, sowohl positiv als auch negativ und soll den Lernprozess der MitarbeiterInnen unterstützen. (vgl. Kapitel 7.2.3.3.) Das Feedback dient zur Verbesserung der Arbeitsweise, Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen und diese sollen keine Angst vor der Reaktion des Vorgesetzten haben. (vgl. Kapitel 4.3.)

Teambuildingmaßnahmen geschehen über Firmenfeiern, Ausflüge, Schulungen und in ungezwungener Atmosphäre nach der Arbeitszeit. (vgl. Kapitel 7.2.3.4.) Dies geschieht als gelebter

Teil der Unternehmenskultur wie in Kapitel 4.6. beschrieben, zur Vertrauensbildung gemäß Kapitel 4.8 und unter Berücksichtigung, dass das passende Personal vorhanden ist (vgl. Kapitel 4.9.)

Die Unternehmen sind meist sehr flexibel, auch in Anbetracht der oft geltenden 4-Tage-Woche, immer noch kurzfristig freizugeben und ihnen eine flexible Zeiteinteilung zu ermöglichen. (vgl. Kapitel 7.2.3.5.) Durch die Flexibilität können die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen mit den Arbeitszeiten vereinbart werden. (vgl. Kapitel 5.4.)

Die Arbeitgeberattraktivität wird in der Branche mit dem Begriff der Sicherheit des Arbeitsplatzes und damit verbundenen Lohnzahlungen (siehe Kapitel 5.5.) verbunden. Auch der Ruf des Unternehmens, verbunden mit der Tatsache, dass sich Bewerber auch für das Unternehmen entscheiden und somit auch konkurrenzfähig zu sein, ist ein Teil der Arbeitgeberattraktivität (siehe Kapitel 5.1.). Aber es werden auch die Umgangsformen im Betrieb auf die Attraktivität umgelegt. (vgl. Kapitel 7.2.4.1.) Die Wahrnehmung ist der Bedeutung ähnlich, dass bei langjährigen MitarbeiterInnen und Tradition die Attraktivität hoch ist, hat mit der Sicherheit und Konkurrenzfähigkeit zu tun, eine Attraktivität durch tolle Projekte, deckt sich mit der Reputation in Kapitel 4.13.. (vgl. Kapitel 7.2.4.2.) Karrieremöglichkeiten sind definitiv vorhanden und werden auch umgesetzt, jeder hat die Möglichkeit aufzusteigen, was gemäß Kapitel 5.8. ein wichtiger Faktor ist. Ebenso setzen die Unternehmen auf eine Personalentwicklung wie in Kapitel 4.10. beschrieben um die KandidatInnen entsprechend zu fördern. (vgl. Kapitel 7.2.4.3.)

Die Außendarstellung der Unternehmen erfolgt in der Regel mit gebrandeten Arbeitskleidungen des Baustellenpersonals, Firmenbussen, gutem Equipment und auch Slogans. Wichtig dabei ist, dass die Arbeitgebermarke als möglichst attraktiv wahrgenommen werden soll, dies wird mit Werbemaßnahmen und Referenzen von interessanten Projekten versucht. (vgl. Kapitel 7.2.4.4.) Die Arbeitgebermarke wird ständig nach außen getragen, um es KandidatInnen zu ermöglichen das Unternehmen zu finden. (vgl. Kapitel 5.2.)

Das Betriebsklima definiert mehrere Faktoren, einen wertschätzenden Umgang (siehe Kapitel 4.5.) aller im Unternehmen beschäftigten Personen, das Soziale, die Qualität der Beziehungen untereinander (siehe Kapitel 5.6.) und die Führungskräfte, die den Rahmen für gutes Betriebsklima schaffen (siehe Kapitel 4.2). (vgl. Kapitel 7.2.4.5.)

## 9. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Die eingehende Hauptforschungsfrage wird in diesem Kapitel, unter Zusammenführung des theoretischen und des empirischen Teil dieser Arbeit beantwortet.

### 9.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Die gestellte Forschungsfrage die es zu beantworten gilt lautet:

#### **Welche Möglichkeiten gibt es für österreichische Stuckateur- und Trockenausbauunternehmen zur längerfristigen Mitarbeiterbindung?**

Die größte Verbundenheit von MitarbeiterInnen zum Unternehmen, stellt die Bindung derer auf der emotionalen Ebene dar, diese hat die stärkste Wirkkraft und resultiert aus einer hohen Übereinstimmung von Werten und Zielen zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen. Dem entsprechend besteht bei den MitarbeiterInnen auch der Wunsch die Beziehung möglichst für immer aufrecht zu halten und eine hohe Bereitschaft sich für das Unternehmen einzusetzen ist vorhanden. (vgl. Kapitel 3.4.4.) Es ist meist ein emotionales Gefühl der Loyalität das den handelnden Personen entgegengebracht wird und das eingebunden sein im Unternehmen definiert. (vgl. Kapitel 7.2.2.1.)

Dem Entgegenwirken einer Überforderung aufgrund des Leistungsdrucks innerhalb der Branche und den daraus resultierenden Fluktuationen soll entgegengewirkt werde. (vgl. Kapitel 7.2.1.1.) Dies mit einer Work-Life-Balance, welche die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben fördert, entweder mit genormten Arbeitszeitmodellen oder auch mit flexiblen möglich (vgl. Kapitel 4.7). Genormte fixe Arbeitszeiten die unabhängig des aktuellen Leistungsdrucks bestehen bleiben (vgl. Kapitel 7.2.3.1.). Schaffen einer relativ freien Zeiteinteilung der MitarbeiterInnen, was auch beinhalten kann, das gestellte Arbeitspensum blockweise abarbeiten zu können. Auch das spontane Gewähren von Änderungen der Arbeitszeiten, um private Belange erledigen zu können. (vgl. Kapitel 7.2.3.5.) Es ist auch das Anpassen der Arbeitszeiten an die in den Lebensphasen unterschiedlichen Anforderungen ein wesentlicher Faktor zur Bindung von MitarbeiterInnen (vgl. Kapitel 5.4.).

Das Schaffen eines Betriebsklimas, dass die Beziehung der MitarbeiterInnen zum Unternehmen als positiv erachtet und mit den Führungskräften einen wertschätzenden Umgang pflegt (vgl. Kapitel 5.6.). Das Betriebsklima ist ein enorm bedeutender Parameter des Wohlbefindens der MitarbeiterInnen. Es geht um die Interaktion der Personen im Unternehmen untereinander, wobei die Führungskräfte den Rahmen dieser Interaktion maßgeblich beeinflussen. Hier geht es darum den MitarbeiterInnen den Freiraum für soziale Interaktion zu gewähren und ihnen Respekt und Wertschätzung entgegenzubringen. (vgl. Kapitel 7.2.4.5.) Zur Erzielung der nötigen Wertschätzung sollen die MitarbeiterInnen als mündige Partner behandelt werden, ihnen die Bedeutung ihrer Arbeit für den Kunden veranschaulicht, diese umfassend informiert und nach ihrer Meinung gefragt werden. (vgl. Kapitel 4.5.)

Den MitarbeiterInnen Vertrauen entgegenbringen, ihnen mit dem richtigen Aufgabengebiet, das ihnen schlichtweg Spaß macht und durch das entgegengebrachte Vertrauen ein Maß an Eigenverantwortung zu wecken. Mit interessanten Projekten bei den MitarbeiterInnen den Stolz zu erzeugen, dass man Teil des Projekts war. (vgl. Kapitel 7.2.2.3.) Eine Komponente ist der Gestaltung eben jener attraktiven Arbeitsinhalte, bei denen die MitarbeiterInnen auch Freiraum der Bearbeitung dieser Inhalte erhalten und so die Eigenverantwortung fördert. (vgl. Kapitel 4.9.)

Ein weiterer Parameter ist die Kommunikation, der in der Branche üblichen Karrieremöglichkeiten. Die gelebte Kultur des internen Aufstieges von ArbeiterInnen bis zu ProjektleiterInnen wirkt attraktiv. Die damit verbundenen Weiterbildungen zur Entwicklung des Personals gehören in der Branche dazu, dies ist stetig zu kommunizieren um nicht eine differenzierte Wahrnehmung der MitarbeiterInnen, zu dem, wie ihr Karriereverlauf geplant ist, zu erzeugen und so Gründe zur Lösung des Dienstverhältnisses zu erzeugen. (vgl. Kapitel 7.2.4.3.) Die Entfaltungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen, welche ihnen ein sehr wichtiger Aspekt bei ArbeitgeberInnen ist, ist als Karrierekultur, die daraus entspringenden Aufstiege zu kommunizieren. (vgl. Kapitel 5.8.) Die Entwicklung des Personals für den fachlichen Aufstieg ist von den Unternehmen durchwegs gewünscht und wird forciert. (vgl. Kapitel 7.2.5.4.) Durch dieses Instrument der Personalentwicklung können MitarbeiterInnen effektiv an das Unternehmen gebunden werden, die Wünsche und der Bedarf sollte in Einklang gebracht werden und den MitarbeiterInnen mitgeteilt werden. (vgl. Kapitel 4.10.)

Die angemessene Entlohnung und ein monetärer Anreiz in Form eines Prämiensystems wird von den MitarbeiterInnen neben dem Feedback für die geleistete Arbeit als eine Wertschätzung angenommen. Dies ist neben Benefits, die das Unternehmen anbieten sollte, eine branchenübliche und gelebte Methode zur Bindung. (vgl. Kapitel 7.2.3.2.) Die Entlohnung muss als fair wahrgenommen werden, wenn dem nicht so ist werden durch die MitarbeiterInnen entsprechende Konsequenzen gezogen, die sich in der Reduktion der Arbeitsleistung oder der Kündigung auswirken können. (vgl. Kapitel 4.11.) Den Anreiz von Prämienzahlungen sollen den MitarbeiterInnen als Belohnung für ihr Verhalten sehen. Eine Prämie, aufbauend auf dem erwirtschafteten Gewinn der MitarbeiterInnen kann eine hohe Wirkung entfalten. (vgl. Kapitel 4.12.)

Eine Fehler- und Feedbackkultur, die im Unternehmen implementiert ist, kann Bindungen steigern. Diese sollte jedoch wertschätzend erfolgen, Fehler nicht zu sanktionieren und negative Rückmeldungen stets im Zusammenhang der Analyse der Ursache erfolgen. Firmeninterne Belobigungen für gut geleistete Arbeit kann auch die emotionale Ebene der MitarbeiterInnen gegenüber dem Unternehmen stärken. (vgl. Kapitel 7.2.3.3.) Wenn das Umfeld im Unternehmen, die Möglichkeit fördert Fehler zuzugeben, keine Angst vor den Reaktionen des Vorgesetzten haben zu müssen, dann können sich auch die MitarbeiterInnen frei entfalten und die Dankbarkeit ihren ArbeitgeberInnen durch die gelebte Unternehmenskultur als Bindung zurückgeben. (vgl. Kapitel 4.3.) In dem Zusammenhang ist es auch bedeutend, dass MitarbeiterInnen auf Probleme und Konflikte aufmerksam machen können. Die Möglichkeit kann ein Mitarbeitergespräch sein, das in regelmäßigen Abständen vorgenommen wird, anonyme Möglichkeiten, um Beschwerden anzubringen oder auch die direkte Möglichkeit mit der Führungskraft darüber zu sprechen. Was sich als Teil der Unternehmenskultur anzueignen und ständig zu trainieren ist. (vgl. Kapitel 7.2.2.4.) Ein solcher Teil der Unternehmenskultur, zeigt auf wie ein Unternehmen tickt, welche Spielregeln herrschen und definiert die Werte. Die daraus resultierende Klarheit der MitarbeiterInnen kann sich fördernd auswirken. (vgl. Kapitel 4.6.)

Maßnahmen, die das im Unternehmen befindliche Personal mehr in eine private Atmosphäre bringt, eigenen sich ebenfalls, um die Bindung zu stärken. So können Firmenfeiern in regelmäßigen Abständen über die Weihnachtsfeier hinaus abgehalten werden. Dies wird von den MitarbeiterInnen auch gut angenommen, die KollegInnen und die Führungskräfte mit privateren Gesprächen besser kennen zu lernen. Dazu eignen sich auch mehrtägige Ausflüge wie Wandertage



oder Skifahren, um abseits des Geschäftsalltags mit den MitarbeiterInnen nicht nur über das Unternehmen zu sprechen. Auch in kleinerem Maße, in Form von regelmäßigem ungezwungenem Beisammensein der MitarbeiterInnen nach der Arbeitszeit, um über Privates zu sprechen ist effektiv. (vgl. Kapitel 7.2.3.4.) MitarbeiterInnen mit einem starken Commitment dem Team gegenüber, fühlen sich oft emotional mit der Gruppe verbunden und MitarbeiterInnen die sich verbunden fühlen, haben seltener die Absicht ein Unternehmen zu verlassen. (vgl. Kapitel 3.5.2.)

## **9.2. Ausblick**

Zusammenfassend lässt sich daraus schließen, dass die Bindung von MitarbeiterInnen und die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für österreichische Stuckateur- und Trockenbauunternehmen bedeutend ist. Um den durch den demographischen Wandel immer weniger werdenden, aber für die Handwerksbetriebe als Existenzsicherung dienenden Fachkräften und dem sich daraus entwickelnden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die sich daraus ergebende Schlussfolgerung, dass MitarbeiterInnen jederzeit Unternehmen wechseln können und nicht die Befürchtung haben müssen ohne Arbeitsplatz zu sein, bekräftigen dies. Die Möglichkeiten bestehende MitarbeiterInnen zu halten und diese entsprechend zu motivieren und zu Höchstleistungen anzuregen, veranschaulicht die Wichtigkeit dieses Themas.

Bewusstsein der Bedeutung von Maßnahmen zur Bindung von MitarbeiterInnen ist in der österreichischen Stuckateur- und Trockenbaubranche, nach Meinung der ExpertInnen vorhanden und die Maßnahmen werden auch aktiv wahrgenommen. Wenn auch die Möglichkeiten weitaus größer wären, diese aber durch die branchenüblichen Margen, aus finanzieller Sicht bis zu einem gewissen Maße nicht mehr erhöht werden können. Wertschätzender Umgang, Respektvoller Umgang innerhalb der Fehler- und Feedbackkultur, ein positives Verhalten der Führungskräfte und die interne Kommunikation können jedoch ohne das Bereitstellen von finanziellen Mitteln erfolgen.

Dass innerhalb der Branche ein Wettkampf um die MitarbeiterInnen stattfindet ist bekannt. Zudem kämpft die Branche mit einem als unattraktiv geltenden Ruf, den die Interviewpartner bestätigten und daher ist der Wettbewerb mit dem Binden von MitarbeiterInnen teilweise auch branchenübergreifend zu bestreiten.

Der Umstand, dass MitarbeiterInnen für den Erfolg, oder auch Misserfolg von Unternehmen verantwortlich sind, daher eine intakte Beziehung zu ihnen vorhanden sein muss, diese sich durch die in dieser Arbeit festgestellten Parameter wie Wertschätzung, Kommunikation mit den MitarbeiterInnen, Feedback für deren geleistete Arbeit, Arbeitszeitmodelle, Verhalten der Führungskräfte, Maßnahmen zur Teambildung auf emotionaler Ebene und die Arbeitgeberattraktivität festmachen lässt. Bieten diese eine Vielzahl an potenziellen Bereichen für weiterführende Forschungen.

MitarbeiterInnen sehen die Wertschätzung als eine wichtige Voraussetzung in Unternehmen. Es muss im Betrieb eine Kommunikation auf Augenhöhe erfolgen, und das Betriebsklima mit all seinen Facetten muss als positiv wahrgenommen werden. Die Entlohnung sollte gerecht und branchenüblich sein, die gelebten Aufstiegsmöglichkeiten müssen kommuniziert werden und das Aufgabengebiet erfüllend sein. Die Work-Life-Balance in Verbindung mit flexiblen Arbeitszeitmodellen stellen eine große Herausforderung dar, wird aber bereits teilweise umgesetzt und lässt sich bestimmt in mehrere Bereiche ausrollen.

Ein erweiterter Blick über die Grenzen der Branche hinaus wird in Zukunft sicher notwendig werden, um attraktiv genug zu bleiben, um MitarbeiterInnen, die für den unternehmerischen Erfolg verantwortlich sind zu halten und auch im Bedarfsfall zu lukrieren, um Unternehmen zukunftsfit zu machen und deren Existenz auch zukünftig zu sichern.

### **9.3. Limitation**

Während der empirischen Forschung wurden zehn ExpertInnen der österreichischen Stuckateur- und Trockenbauunternehmungen befragt, wie sie die Bindung von MitarbeiterInnen im Kontext der Arbeitgeberattraktivität wahrnehmen und welche Möglichkeiten sie zu Mitarbeiterbindung sehen. Durch die geringe Anzahl an Interviewpartner wurde zwischen Personalverantwortlichen und MitarbeiterInnen getrennt, um eine größtmögliche Vielfalt zu erzeugen.

Um noch aussagekräftigere Schlussfolgerungen anzustellen, wäre eine viel größere Anzahl an Interviewpartner und den damit einhergehenden Daten erforderlich.

## 10. LITERATURVERZEICHNIS

### Wissenschaftliche Quellen:

Asshauer, M. (2020). *Der Mitarbeiter-Magnet. 302 Hacks für Recruiting, Employer Branding und Leadership* (1. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware.

Ayberk, E. Kratzer, L. & Linke, L. (2017). *Weil Führung sich ändern muss. Aufgaben und Selbstverständnis in der Digitalen Welt* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Baran, E. (2018). *Employer Branding. Komm zu uns, bleib bei uns, binde dich an uns – so bauen Sie eine starke Arbeitgeber-Marke auf* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam Motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie* (1. Aufl.). Berlin & Heidelberg: Springer.

Becker, K. Pfau, J. & Tichelmann, K. U. (2010). *Trockenbau Atlas. Grundlagen, Einsatzbereiche, Konstruktionen, Details* (3. Aufl.). Köln: Verlagsgesellschaft Rudolf Müller.

Bittlingmaier, T. & Schelenz, B. (2015). *Employer reputation. Das Konzept "Arbeitgebermarke" neu denken* (1. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware.

Blesch, S. (2015). *Mitarbeiterbindung: So sichern Sie Ihre wertvollste Ressource* (1. Aufl.). Hamburg: Igel Verlag.

Böckelmann, C. & Mäder, K. (2018). *Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich* (2. Aufl.). Berlin & Heidelberg: Springer.

Brasch, P. & Trachsel, G. (2018). *Chefsache Fachkräftesicherung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Brecht, U. (2005). *BWL für Führungskräfte. Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen*. Wiesbaden: Gabler.

Brüssel, M. & Stelle, S. (2019). *Praxishandbuch Personalmanagement für Handwerksunternehmen. Der Weg zu attraktiven Arbeitgeber* (1. Aufl.). Berlin: Springer.

Damm, M. (2015). Mitarbeiterbindung – vom HR-Thema zur Führungsaufgabe. In W. Widuckel, K. de Molina, M. Ringelstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (1. Aufl., S. 337-348). Wiesbaden: Springer Gabler.

Felfe, J. (2020). *Mitarbeiterbindung* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Felfe, J. Schmook, R. & Six, B. (2006). *Die Bedeutung kultureller Wertorientierung für das Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und der eigenen Karriere* (1. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Frett, B. (2021). *Der Praxisguide Homeoffice. Was Arbeitgeber wissen sollten – Organisation, Arbeitszeiterfassung, Fallstricke und mehr* (2. Aufl.). München: Redline Verlag.

Fürstberger, G. & Ineichen, T. (2016). *Commitment gewinnen als laterale Führungskraft* (1. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware.

Goldschmidt, N. Stüwe, K. & Zschaler, F. (2009). *Arbeitswelt und Sozialstaat in einer globalisierten Gesellschaft. Deutsch-koreanische Betrachtung* (1. Aufl.). Berlin: LIT Verlag.

Hansen, N. K. & Hauff, S. (2019). Talentmanagement - trends, Herausforderungen und strategische Option. In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Aufl., S. 35-46). Wiesbaden: Springer Gabler.

Heblich, B. & Herzig, V., (2015). Arbeitgeberattraktivität und Personalrekrutierung im Mittelstand. In P. Haag & P. Roßmann (Hrsg.), *Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best Practice* (1. Aufl., S. 263-296). Berlin & Boston: DE GRUYTER OLDENBURG.

Heid, H. & Reith, J. (2013). *Malerfachkunde* (6. Aufl.). Haan-Gruiten: Europa-Lehrmittel.

Hillebrecht, S. (2021). *Perspektivenorientierte Personalwirtschaft. Einführung in das Personalmanagement aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Huf, S. (2020). *Personalmanagement* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie* (1. Aufl.). Berlin & Heidelberg: Springer.

- Kriegler, W. R. (2015). *Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden* (2. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Laufer, H. (2018). *Vertrauensvolle Mitarbeiterführung. Hintergründe, Leitfäden, Lösungsvorschläge* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Loffing, D. & Loffing, C. (2010). *Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen* (1. Aufl.). Berlin & Heidelberg: Springer.
- Matusiewicz, D. & Kaiser, L. (2018). Effekte der Digitalisierung auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). In D. Matusiewicz & L. Kaiser (Hrsg.), *Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement. Theorie und Praxis* (1. Aufl. S. 1-34) Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meyer, R. & Dietz, S. (2019). Unternehmenskultur: Wertebasiertes Employer Branding. In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Aufl., S. 61-74) Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nagel, K. (2011). *Employer Branding. Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken* (1. Aufl.). Wien: Linde.
- Nick, M. (2015). Der Mensch bleibt Mensch. In W. Widuckel, K. de Molina, M. Ringelstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (1. Aufl., S. 59-71). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Raslan, N. & Hölzl, F. (2019). *Crashkurs Mitarbeiterführung. Praxiswissen für neue Führungskräfte* (1. Aufl.). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Renkhoff-Mücke, A. (2015). Herausforderungen und Potenziale einer neuen Arbeitskultur aus Sicht eines mittelständischen Familienunternehmens. In W. Widuckel, K. de Molina, M. Ringelstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (1. Aufl., S. 199-212). Wiesbaden: Springer Gabler.

Rohrlack, K. (2019). *Lösungsorientierte Mitarbeitergewinnung. Praktisches Vorgehen und theoretische Grundlagen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Sass, E. (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schumacher, F. & Geschwill, R. (2014). *Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Simon, H. Wiltinger, K. Sebastian, K. H. & Tacke, G. (1995). *Effektives Personalmarketing. Strategien - Instrumente - Fallstudien* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Stiglbauer, C. (2021). *Arbeitgeberattraktivität: Die Rolle von Work-Life-balance und flexiblen Arbeitszeitmodellen. Eine praxisbezogene Studie mit dem Focus auf Juristinnen und Juristen* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: dfv Mediengruppe.

Stotz, W. & Wedel-Klein, A. (2013). *Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber* (2. Aufl.). München: Oldenburg.

Trost, A. (2018). *Neue personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität* (1. Aufl.). Tübingen: Springer Gabler.

Walther, D. (2020). *Die 38-Stunden-Woche für Manager. Optimale Work-Life-Balance durch gute Führung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Watzlawick, P. (2016). *Man kann nicht nicht kommunizieren* (2. Aufl.). Bern: Hogrefe.

Wolf, G. (2020). *Mitarbeiterbindung, Strategie und Umsetzung im Unternehmen* (4. Aufl.). Freiburg: Haufe.

Wolf, G. (2016). *Arbeitgeberattraktivität: Wer bindet, gewinnt auch* (2019(3), S. 30-31). Dorsten: Kundendienst- Verband Deutschland e. V. (KVD)

#### **Internetquellen:**

Aue, E. & Wach, I. (2020, Februar). *Spezialthema Februar 2020 – Fluktuation*. Verfügbar unter AMS Website: <https://www.ams.at/arbeitsmarktdaten-und-medien/arbeitsmarkt-daten-und-arbeitsmarkt-forschung/berichte-und-auswertungen> (abgerufen am: 22.04.2021)

<https://www.berufslexikon.at> (2021), Portal des Arbeitsmarktservice, Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Rechts. Verfügbar unter der Website: <https://www.berufslexikon.at/berufe/197-StuckateurIn-TrockenausbauerIn/> (abgerufen am: 14.06.2021)

Tomaschek, B. (2016). *Österreichischer Arbeitsmarkt von hoher Dynamik geprägt*. Verfügbar unter Statistik Austria Website: [http://www.statistik.at/web\\_de/presse/110835.html](http://www.statistik.at/web_de/presse/110835.html) (abgerufen am: 22.04.2021)

### **Sonstige Quellen:**

ExpertInnengespräch IP1, Mitarbeiter/in, geführt von Philipp Kletzenbauer, 15.01.2022, S. 93-115.

ExpertInnengespräch IP2, Mitarbeiter/in, geführt von Philipp Kletzenbauer, 04.02.2022, S. 115-143.

ExpertInnengespräch IP3, Geschäftsführer/in, geführt von Philipp Kletzenbauer, 08.02.2022, S. 143-163.

ExpertInnengespräch IP4, Geschäftsführer/in, geführt von Philipp Kletzenbauer, 24.02.2022, S. 163-187.

ExpertInnengespräch IP5, Geschäftsführer/in, geführt von Philipp Kletzenbauer, 02.03.2022, S. 187-227.

ExpertInnengespräch IP6, Prokurist/in, geführt von Philipp Kletzenbauer, 13.03.2022, S. 227-252.

ExpertInnengespräch IP7, Inhaber/in, geführt von Philipp Kletzenbauer, 15.03.2022, S. 252-275.

ExpertInnengespräch IP8, Mitarbeiter/in, geführt von Philipp Kletzenbauer, 04.04.2022, S. 275-293.

ExpertInnengespräch IP9, Mitarbeiter/in, geführt von Philipp Kletzenbauer, 06.04.2022, S. 293-318.

ExpertInnengespräch IP10, Mitarbeiter/in, geführt von Philipp Kletzenbauer, 08.04.2022, S. 318-339.

# ANHANG

## A - 1 Interviewleitfaden Führungskräfte

Kategorie 1	Gründe für Kündigungen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche sind Ihrer Erfahrung nach, die Hauptgründe von Kündigungen von MitarbeiterInnen?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Unbefriedigendes Aufgabengebiet</li> <li>○ Unzureichende Anerkennung</li> <li>○ Monetär</li> </ul> </li> <li>• Welche Probleme treten durch Kündigungen von MitarbeiterInnen auf?</li> <li>• Wie gestaltet sich die Nachbesetzung?</li> <li>• Wie empfinden Sie die Fluktuation der Höhe nach?</li> <li>• Branchenschnitt</li> <li>• Welche Möglichkeiten gibt es zur Verhinderung von Fluktuation</li> </ul>	<p>Überdurchschnittlich?</p> <p>Höhe?</p>	<p>Und sonst?</p> <p>Gibt es Sonst noch was?</p>
Kategorie 2	Bedeutung von Mitarbeiterbindung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hält Ihrer Meinung Ihre MitarbeiterInnen im Unternehmen?</li> <li>• Wie definieren Sie den Begriff der Mitarbeiterbindung?</li> <li>• Welche Ebene / Aspekt der Mitarbeiterbindung sehen Sie als die Stärkste?</li> <li>• Was welcher Ebene holst du deine Mitarbeiter ab?</li> <li>• Welche Möglichkeiten haben und Nutzen Ihre MitarbeiterInnen, um auf Konflikte und Probleme aufmerksam zu machen?</li> <li>• Wie wird das angenommen</li> <li>• Wie versuchen Sie Ihre MitarbeiterInnen zu binden?</li> <li>• Wo sehen Sie die Herausforderung der Mitarbeiterbindung?</li> </ul>	<p>Teambuilding?</p>	<p>Und weiter?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p>
Kategorie 3	Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterbindung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kann die Mitarbeiterbindung versucht gesteigert zu werden?</li> <li>• Hat sich das in den letzten Jahren geändert?</li> <li>• Wie unterscheiden sich Maßnahmen von Angestellten zu Arbeiter?</li> <li>• Wie steht ihr zum Thema der Flexibilisierung? Arbeitszeit....</li> <li>• Inwieweit und wie bekommen Ihre MitarbeiterInnen Feedback zu Ihrer Arbeit?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Negativ</li> <li>○ Positiv</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was geplant?</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>• Prämien?</li> </ul>	<p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Wie meinen Sie das?</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>Was für Events/Maßnahmen werden zur Steigerung der Bindung eingesetzt?</li> </ul>		
<b>Kategorie 4</b>	<b>Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie definieren Sie Arbeitgeberattraktivität?</li> <li>Welche Bereiche der Arbeitgeberattraktivität sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten?</li> <li>Wie bedeutend ist Ihrer Erfahrung nach die Arbeitgeberattraktivität?</li> <li>Wie bedeutend ist Ihrer Erfahrung nach die Arbeitgeberattraktivität? Und wie wichtig ist dies in der Branche?</li> <li>Wie schätzen Sie die Arbeitgeberattraktivität Ihres Unternehmens ein? Wie kommen Sie zu dem Schluss?</li> <li>Gibt es Entwicklungsmöglichkeiten für das Personal?</li> <li>Werden Stellen intern kommuniziert und besetzt?</li> <li>Nach welchen Kriterien suchen sich MitarbeiterInnen deiner Meinung nach den Arbeitgeber aus?</li> <li>Welche Kriterien beeinflussen Ihrer Meinung nach maßgeblich die Arbeitgeberattraktivität?</li> <li>Durch wen wird Ihrer Meinung das Betriebsklima mehr beeinflusst? MA Chef?</li> <li>Welche Eigenschaften muss Ihrer Meinung nach eine Führungskraft haben?</li> <li>Werden Führungskräfte geschult?</li> </ul>	<p>Hat sich das geändert?</p> <p>Betriebsklima?</p> <p>Aufstiegsmöglichkeiten</p>	<p>Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das vorstellen kann?</p>
<b>Kategorie 5</b>	<b>Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inwieweit ist es nötig die Arbeitgeberattraktivität zu steigern?</li> <li>Welche Maßnahmen werden getroffen, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern?</li> <li>Wie werden die Karriere bzw. Entwicklungsmöglichkeiten bei den Einstellungsbesprächen kommuniziert?</li> <li>Welche Maßnahmen würden Sie als effektiv voll bezeichnen?</li> <li>Wenn die Ressourcen vorhanden wären, Welche Möglichkeiten gibt es um als Arbeitgeber attraktiv zu sein?</li> <li>Wie wird Diversitymanagement genutzt? Kann dadurch die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden?</li> <li>Wie wird mit Außendarstellung die des Unternehmens</li> <li>Wie ist es mit Sozial-Medienaktivitäten im Kontext der Arbeitgeberattraktivität? Eignen sich diese</li> <li>Wo sehen Sie die Herausforderung sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren?</li> </ul>	<p>Wichtigkeit?</p>	

## A - 2 Interviewleitfaden MitarbeiterInnen

Kategorie 1	Gründe für Kündigungen		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche sind Ihrer Erfahrung nach, die Hauptgründe von Kündigungen von Angestellten?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Unbefriedigendes Aufgabengebiet</li> <li>○ Unzureichende Anerkennung</li> <li>○ Monetär</li> </ul> </li> <li>• Wie ist das für Sie wenn KollegInnen gehen?</li> <li>• Was war von Ihnen ein Beweggrund zur Kündigung, oder wäre ein Grund?</li> <li>• Welche Probleme treten durch Kündigungen von KollegInnen mit denen eng zusammengearbeitet wurde?</li> <li>• Wie gestaltet sich die Nachbesetzung?</li> <li>• Werden Sie Involviert, wenn es Sie betrifft?</li> <li>• Wie empfinden Sie die Fluktuation der Höhe nach in Ihrem Unternehmen?</li> <li>• Verhältnis zum Branchenschnitt?</li> </ul>	<p>Überdurchschnittlich?</p> <p>Höhe?</p>	<p>Und sonst?</p> <p>Gibt es Sonst noch was?</p>	
Kategorie 2	Bedeutung von Mitarbeiterbindung		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hält Sie im Unternehmen, was Motiviert Sie im Unternehmen zu bleiben?</li> <li>• Wie definieren Sie persönlich den Begriff der Mitarbeiterbindung?</li> <li>• Welche Ebene / Aspekt der Mitarbeiterbindung sehen Sie als die Stärkste? Was macht diese für Sie aus?</li> <li>• Welche Möglichkeiten haben und Nutzen Sie, um auf Konflikte und Probleme aufmerksam zu machen? Rückmeldung?</li> <li>• Wie wird damit umgegangen?</li> <li>• Ist es für Sie erkennbar ob seitens der Unternehmensleitung versucht wird MitarbeiterInnen im Unternehmen zu halten?</li> </ul>	<p>Flexibilität?</p> <p>Teambuilding?</p>	<p>Und weiter?</p> <p>Und dann?</p> <p>Können Sie das genauer beschreiben?</p>	
Kategorie 3	Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterbindung		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird in dem aktuell tätigen Unternehmen versucht die Mitarbeiterbindung zu steigern?</li> <li>• Hat sich das deiner Erfahrung nach in den letzten Jahren geändert? Oder ist das von Unternehmen zu Unternehmen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was geplant?</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>• Prämien?</li> <li>•</li> </ul>	<p>Was meinen Sie damit?</p> <p>Wie meinen Sie das?</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist das unterschiedlich zwischen Arbeitern und Angestellten?</li> <li>• Wie flexibel ist bei Ihnen die Auslegung der Arbeitszeit?</li> <li>• Können Sie diese für Ihre Privaten belange mit Ihrem Vorgesetzten abstimmen?</li> <li>• 4-Tage Woche?</li> <li>• Inwieweit und wie bekommen Ihre Sie Feedback zu Ihren Leistungen?             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Negativ</li> <li>○ Positiv</li> </ul> </li> <li>• Wie werden Stellen besetzt? Wird dies intern kommuniziert?</li> <li>• Gibt es Aktivitäten oder Vorhaben die sie Begrüßen, oder begrüßen würden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmenfeiern?</li> </ul>	
<b>Kategorie 4</b>	<b>Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie definieren Sie, was Arbeitgeberattraktivität bedeutet?</li> <li>• Was macht die Arbeitgeberattraktivität Ihrer Meinung aus? Empfinden?</li> <li>• Wie bedeutend ist Ihrer Erfahrung nach die Arbeitgeberattraktivität? Wie wichtig ist diese in der Branche?</li> <li>• Wie schätzen Sie die Arbeitgeberattraktivität in dem aktuell beschäftigten Unternehmen ein? Und Wie kommen Sie zu dem Schluss?</li> <li>• Wie sieht Ihrer Meinung nach der Best Case der Arbeitgeberattraktivität aus?</li> <li>• Wie beschreiben Sie ein gutes Betriebsklima?</li> <li>• Wer beeinflusst maßgeblich das Betriebsklima und warum? Mehr Chef oder KollegInnen?</li> </ul>	<p>Hat sich das geändert?</p> <p>Wie wird die Marke kommuniziert?</p> <p>Aufstiegsmöglichkeiten?</p>	<p>Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das vorstellen kann?</p>
<b>Kategorie 5</b>	<b>Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In wieweit ist es nötig die Arbeitgeberattraktivität zu steigern?</li> <li>• Welche Maßnahmen werden getroffen, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern?</li> </ul>	<p>Wichtigkeit?</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie werden die Karriere bzw. Entwicklungsmöglichkeiten bei den Einstellungsbesprächen kommuniziert?</li> <li>• Welche Maßnahmen würden Sie als effektiv bezeichnen?</li> <li>• Wie empfindest du Diversitymanagement? Wird das genutzt oder ist es sinnvoll? Kann man die AGA darüber noch steigern?</li> <li>• Social-Media-Kampagnen, eignen sich diese zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität?</li> </ul>	Weiterentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung?	
--	--	--

### A - 3 Kategorienschema

Hauptkategorie		Subkategorie	
K1	Fluktuation	K1.1	Gründe für Kündigungen von MitarbeiterInnen
		K1.2	Auftretende Probleme im Zusammenhang mit Kündigungen
		K1.3	Nachbesetzen der offenen Stellen
		K1.4	Wahrnehmung und Empfinden der Fluktuation
K2	Bedeutung Mitarbeiterbindung	K2.1	Bedeutung der Mitarbeiterbindung
		K2.2	Empfinden der Mitarbeiterbindung
		K2.3	Gründe für den Verbleib von MitarbeiterInnen im aktuellen Unternehmen
		K2.4	Möglichkeiten um auf Konflikte und Probleme aufmerksam zu machen
K3	Maßnahmen Mitarbeiterbindung	K3.1	Wahrnehmung der Bindungsmaßnahmen
		K3.2	Bindungsanreize
		K3.3	Feedback- und Fehlerkultur
		K3.4	Teambuildingmaßnahmen
		K3.5	Flexibilität der Arbeitszeit
K4	Arbeitgeberattraktivität	K4.1	Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität
		K4.2	Brancheninterne Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität
		K4.3	Karrieremöglichkeiten
		K4.4	Arbeitgebermarke und Außendarstellung der Unternehmen
		K4.5	Betriebsklima im Kontext der Führungskräfte
K5	Steigerung Arbeitgeberattraktivität	K5.1	Notwendigkeit der Steigerung
		K5.2	Diversitymanagement
		K5.3	Aktuelle Maßnahmen
		K5.4	Entwicklungsmöglichkeiten

## **A - 4    Auswertungsbeispiel**

### **K1) Fluktuation**

#### **K1.1) Gründe für Kündigungen von MitarbeiterInnen**

IP1 ist der Meinung, dass neben der Unvereinbarkeit von Dienstzeiten und unflexibler Arbeitszeiteinteilung ein schlechtes Betriebsklima der Hauptgrund für Kündigungen von Dienstnehmer sind. (vgl. IP1, 2022, Z. 8-12, 22-26) Weiter kann sich IP1 auch die Entfernung zum Dienstort, die Führungskraft und die vorherrschende Feedbackkultur als Kündigungsgrund vorstellen. (vgl. IP1, 2022, Z. 12-13, 22-26, 29-32)

#### **K1.2) Auftretende Probleme im Zusammenhang mit Kündigungen**

Das Hauptproblem ist das Nachbesetzen der Stelle, entsprechendes Personal zu finden, dies spiegelt sich bei gewissen Positionen in einer großen Herausforderung wieder. (vgl. IP1, 2022, Z. 35-42)

#### **K1.3) Nachbesetzen der offenen Stellen**

Gemäß IP1 gestaltet sich die Nachbesetzung der Stellen die durch Kündigungen unbesetzt sind schwierig. Besonders ist es schwierig [...], „geeignete oder dementsprechend qualifizierte Nachbesetzung zu finden.“ (IP1 2022, Z. 38). MitarbeiterInnen die mit der Person direkt gearbeitet haben, muss sich wieder auf einen neuen MitarbeiterInnen einstellen, was sich als schwierig erweisen kann. (vgl. IP1 2022, Z. 35-37, 53-55)

#### **K1.4) Wahrnehmung und Empfinden der Fluktuation**

Die Quantität der Fluktuation schätzt IP1 (2022, Z. 85-86) wie folgt ein, „bei uns würde ich schon sagen, dass die Fluktuation sehr hoch ist“, diese Feststellung bezieht sich auf die gesamte Branche, es ist aber unterschiedlich zu der tätigen Position der MitarbeiterInnen (vgl. IP1 2022, Z. 75-77, 88)

### **K2) Mitarbeiterbindung**

#### **K2.1) Bedeutung der Mitarbeiterbindung**

Nach Meinung von IP1 umfasst die Mitarbeiterbindung verschiedene Bereiche und ist wichtig um MitarbeiterInnen längerfristig an das Unternehmen zu binden. Je mehr sich ein MitarbeiterInnen

mit einem Unternehmen identifizieren kann, desto eher wird der MitarbeiterInnen länger im Unternehmen bleiben. Dafür ist das Betriebsklima verantwortlich und lässt sich durch Teambuildingmaßnahmen besser stärken. (vgl. IP1, 2022, Z. 120-122, 124-126, 137-139, 148-150)

### **K2.2) Empfinden der Mitarbeiterbindung**

Auf Nachfrage was IP1 im Unternehmen hält wurde angegeben, „das gute Betriebsklima, die flachen Unternehmensstrukturen muss ich sagen“ (IP1, 2022, Z. 113). Je wohler sich die Menschen fühlen, umso lieber bleiben sie im Unternehmen, dies ist auch über den monetären Aspekt zu stellen. (vgl. IP1, 2022, Z. 151-155)

### **K2.3) Gründe für den Verbleib von MitarbeiterInnen im aktuellen Unternehmen**

Nach Meinung von IP1 ist das Betriebsklima maßgebend, wenn sich die MitarbeiterInnen untereinander verstehen, dann arbeitet man lieber und desto besser funktioniert die Mitarbeiterbindung. (vgl. IP1, 2022, Z. 137-139)

### **K2.4) Möglichkeiten, um auf Konflikte und Probleme aufmerksam zu machen**

Um Konflikte und Probleme anzusprechen, ist der Umstand, dass wir eine sehr flache Hierarchie haben und stets die Möglichkeit gegeben ist direkt bei der Geschäftsführung die Anliegen zu platzieren. Die Probleme werden sehr lösungsorientiert behandelt. (vgl. IP1, 2022, Z. 165-177)

## **K3) Maßnahmen der Mitarbeiterbindung**

### **K3.1) Wahrnehmung der Bindungsmaßnahmen**

Für IP1 (vgl. 2022, Z. 194), ist es erkennbar, dass versucht wird die Bindung von MitarbeiterInnen zu steigern.

Die im Unternehmen von IP1 getätigten Maßnahmen wie, Ausflüge, Firmenfeiern, Firmenhandy, Firmenwagen und Notebook, werden als sehr wichtig empfunden. (vgl. IP1, 2022, Z. 249-252)

### **K3.2) Bindungsanreize**

Eine mögliche Verbesserung der Bindung stellt für IP1 das Einführen einer vier Tage Woche dar, durch den Aspekt der Änderung von Prioritäten ist die Freizeit meist dem Monetären vorangestellt und kann ein ausschlaggebender Grund der Bindung darstellen. (vgl. IP1, 2022, Z. 221-224, 229-231)

### **K3.3) Feedback- und Fehlerkultur**

Entscheidend ist beim Auftreten von Problemen, dass eine konstruktive Kritik vorherrscht, kein Vorwerfen von Fehlern geschieht, um gemeinsam mit der Führungskraft an der Behebung zu arbeiten und dadurch die MitarbeiterInnen mit dem Problem nicht allein gelassen werden. (vgl. IP1, 2022, Z. 181-191)

### **K3.4) Teambuildingmaßnahmen**

IP1 sieht [...], „durch Teambuildingmaßnahmen, durch verschiedene Feste, Feiern oder Ausflüge, monetäre Anreize, auch der freundschaftliche und kollegiale Umgang untereinander.“ (IP1, 2022, Z. 197-199) eine Möglichkeit die Mitarbeiterbindung zu steigern.

### **K3.5) Flexibilität der Arbeitszeit**

Eine flexible Zeiteinteilung ist für IP1 ein wichtiger Aspekt, ebenso dass, wenn man kurzfristig frei braucht, dies ohne große Umstände gewährt wird. (vgl. IP1, 2022, Z. 207-212)

## **K4) Arbeitgeberattraktivität**

### **K4.1) Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität**

Die Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität [...] „spielt ja heute eine viel größere Rolle als noch vor einigen Jahren“ (IP1 2022, Z. 41-42), die Tatsache, dass sich ArbeitgeberInnen um BewerberInnen bemühen müssen hebt die Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität weiter hervor. Außerdem ist IP1 der Meinung, dass die Arbeitgeberattraktivität eine sehr große Rolle spielt und sich die Mundpropaganda sehr stark auswirkt. (vgl. IP1, 2022, Z. 42-46, 346-348, 467-468))

### **K4.2) Brancheninterne Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität**

Branchenintern wird die Arbeitgeberattraktivität sehr stark durch die Mundpropaganda beeinflusst, wie von einem Unternehmen gesprochen wird. Es werden jedoch mit der Attraktivität vom Unternehmen getätigte Anreize definiert, flexible Zeiteinteilung, Work-Life-Balance und dies sind unter anderem Aspekt aus denen sich ergibt, wie die Arbeitgeberattraktivität wahrgenommen wird. (vgl. IP1, 2022, Z. 334-343)

### **K4.3) Karrieremöglichkeiten**

Die Karrieremöglichkeit in einem Unternehmen ist ein Faktor der attraktiv macht, dass die MitarbeiterInnen wissen, sie müssen nicht immer in der selben Position bleiben. Es kann sich weitergebildet werden, das Unternehmen bezahlt für die Weiterbildung und dies wird bereits im Vorfeld kommuniziert, verbessert die Chancen der Unternehmen. (vgl. IP1, 2022, Z. 401-408)

### **K4.4) Arbeitgebermarke und Außendarstellung der Unternehmen**

Durch die Bedeutung der Marke und Außendarstellung ist es wichtig sich gut zu positionieren, es wird über die Firmenhomepage die Marke präsentiert und der Auftritt in Social-Media-Kanälen kann auch für die Außendarstellung verwendet werden. (vgl. IP1, 2022, Z. 255-260, 516-522)

### **K4.5) Betriebsklima im Kontext der Führungskräfte**

Ein gutes Betriebsklima ist sehr wichtig im Unternehmen und wird von einem wertschätzenden, freundschaftlichen Umgang geprägt, es motiviert die MitarbeiterInnen auch enorm. Beeinflusst wird es auch von der Führungskraft, durch dessen Reaktionen und Umgang mit Konflikten, mit Problemen und durch die Schaffung der passenden Unternehmensstrukturen. (vgl. IP1, 2022, Z. 410-440)

## **K5) Steigerung der Arbeitgeberattraktivität**

### **K5.1) Notwendigkeit der Steigerung**

Das Wissen um die Notwendigkeit zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist vorahnden. Gleichzeitig ist das wie die große Unbekannte und das zu lösende Problem, durch den Umstand, dass sich diese am meisten durch Mundpropaganda beeinflussen lässt. Eine Schwierigkeit besteht auch durch die oft festgefahrenen Meinungen. (vgl. IP1, 2022, Z. 457, 460-464, 467-468)

### **K5.2) Diversitymanagement**

Das Diversitymanagement wird im Unternehmen von IP1 bereits praktiziert, die Arbeitgeberattraktivität würde sich in diesem Zusammenhang auch noch weiter steigern lassen. (vgl. IP1, 2022, Z. 495-500)



### **K5.3) Aktuelle Maßnahmen**

Durch den erkannten Umstand, dass die Arbeitgeberattraktivität enorm von der Mundpropaganda beeinflusst wird, wird versucht durch das Schaffen eines positiven Betriebsklimas, damit die MitarbeiterInnen dies in der Branche und darüber hinaus verbreiten und so zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität beitragen. (vgl. IP1, 2022, Z. 471-483)

### **K5.4) Entwicklungsmöglichkeiten**

Nach Angaben von IP1 wird die für die Arbeitgeberattraktivität als wichtig geltende Entwicklung bereits im Einstellungsverfahren kommuniziert, „wenn es eine Stelle ist wo man auch die Möglichkeit hat, sich fortzubilden, sich weiterzubilden, dass es Aufstiegsmöglichkeiten gibt, das wird durchaus kommuniziert. (vgl. IP1, 2022, Z. 487-491)

## **A - 5 Transkription Interview 1**

Transkript IP1

- |    |  |                |                   |
|----|--|----------------|-------------------|
| 1  | Transkript IP1   | Dauer: 1:02:03 | Datum: 15.01.2022 |
| 2  | I: Danke für die Möglichkeit, dass wir das Interview führen können. Das Thema    |                |                   |
| 3  | habe ich eh schon vorgestellt. Bei mir geht es um die Mitarbeiterbindung und die |                |                   |
| 4  | Arbeitgeberattraktivität. Und ja, da würde ich sagen, dass wir gleich starten.   |                |                   |
| 5  | Ah,  |                |                   |
| 6  | Welche sind Ihrer Erfahrung nach oder deiner Erfahrung nach, wir sind ja per du, |                |                   |
| 7  | die Hauptgründe von Kündigungen von Mitarbeitern?                                |                |                   |
| 8  | B: Also, meiner Erfahrung nach sind die Hauptgründe Konflikte der Kollegen       |                |                   |
| 9  | untereinander. Beziehungsweise auch ein schlechtes Betriebsklima. Ich glaube,    |                |                   |
| 10 | dass das ganz viel ausmacht. Für viele vielleicht auch die Unvereinbarkeit der   |                |                   |

- 11 Dienstzeiten mit der Kinderbetreuung beziehungsweise unflexible  
12 Arbeitszeiteinteilung. Und eventuell auch die Entfernung zum Arbeitsort. Also,  
13 dass zu viel Zeit auf der Strecke bleibt beim Hin- und Herfahren. Ja.
- 14 I: Und bei den Kollegen, das Betriebsklima, ist das aus persönlicher Erfahrung,  
15 oder ist...?
- 16 B: Aus eigener Erfahrung nicht, aber durchaus schon öfters mitbekommen. Also,  
17 durchaus schon öfters gehört von anderen, dass das mitunter auch ein Grund war,  
18 das Unternehmen zu wechseln.
- 19 I: Was war von dir zuletzt ein Beweggrund der Kündigung? Oder was war, wäre ein  
20 Beweggrund der Kündigung aktuell beim Arbeitgeber?
- 21 B: Das ist schwierig zu sagen, da ich momentan sehr zufrieden bin mit meinem  
22 Arbeitgeber. Aber (...) für mich persönlich wäre sicher auch ein Kündigungsgrund,  
23 wenn das Betriebsklima garnicht passt und auch die flexible Zeiteinteilung. Wenn  
24 diese nicht gegeben wäre, wäre es sehr schwierig. Ich glaube auch, dass es da  
25 sehr vielen vorallem weiblichen Angestellten des Öfteren so geht. Dass das  
26 durchaus ein großes Problem ist, wenn man Kinder zuhause hat.
- 27 I: Mhm, (...) und wie, wie wichtig sehen Sie das mit der Anerkennung vom  
28 Arbeitgeber, vom Vorgesetzten?
- 29 B: Hmm, (...) sehr wichtig. Ich denke, dass sich das sehr auf die Zufriedenheit  
30 der Mitarbeiter auch auswirkt, wie der Vorgesetzte mit den Angestellten umgeht.  
31 Eben ob sie Anerkennung erfahren, Feedback, positives, negatives Feedback  
32 erhalten und wie damit umgegangen wird. Ja.
- 33 I: Und welche Erfahrung treten, (...) ah, Entschuldigung. Ah, welche Probleme oder  
34 welche Probleme treten deiner Erfahrung nach auf bei Kündigung von Kollegen?

35 B: Naja, ich glaube, dass das größte Problem was viele Unternehmen haben die  
36 Nachbesetzung der neuen freigewordenen Stelle ist. Das kann sich bei gewissen  
37 Branchen oder bei gewissen Positionen oft als sehr schwierig erweisen. Also eine  
38 geeignete oder dementsprechend qualifizierte Nachbesetzung zu finden. Und eine  
39 Schwierigkeit für die Unternehmen bei der Personalsuche stellt sicher auch die  
40 Änderung dar, also dass sich Unternehmen heute besonders um neue Mitarbeiter  
41 bemühen müssen. Also das Employer Branding spielt ja heute eine viel größer  
42 Rolle als noch vor einigen Jahren, also meines Erachtens nach. Und früher haben  
43 sich halt die Bewerber mehr präsentiert und besonders viel bemüht um eine neue  
44 Stelle zu bekommen. Heute sich die Bewerber die Stellen oft aussuchen, und das  
45 Unternehmen muss sich besonders gut präsentieren um potentielle Mitarbeiter  
46 anzuwerben.

47 I: Und wie ist das auf der Ebene des Verlust des Kollegen? Also nicht aus  
48 Unternehmersicht, sondern aus deiner Sicht der Verlust des Kollegen?

49 B: Also meinst du, wenn jetzt jemand aus dem Team das Unternehmen verlässt und  
50 wie sich das dann auf (...)

51 I: Ja, für dich. Dein Kollege mit dem du viel zusammenarbeitest. Oder wie auch  
52 immer.

53 B: Naja, ich glaube es ist vielleicht nicht ganz so einfach, wenn man viel  
54 zusammengearbeitet hat, dass man sich dann wieder auf eine neue Person einstellt,  
55 aber im Endeffekt muss man sich dann auch mit den neuen Angestellten, wenn dann  
56 jemand Neues die Stelle nachbesetzt halt arrangieren. Und man lernt sich kennen  
57 und arbeitet dann wieder zusammen. Also (...) natürlich ist es nicht so einfach  
58 wenn man einen Kollegen verliert, also wenn der das Unternehmen wechselt, mit

59 dem man viel zusammengearbeitet hat, weil man sich wieder umstellen muss,  
60 einstellen muss auf einen neuen Mitarbeiter. Aber, (...) tja, so ist es halt.

61 I: Und erfahrungsgemäß ist die Nachbesetzung, wirst du involviert wenn es dich  
62 direkt betrifft oder wie gestaltet sich das aus deiner Sicht? Also es geht jetzt  
63 darum, wenn du direkt mit dem neuen Kollegen, dem neuen Mitarbeiter dann zu tun  
64 hast direkt mit ihm arbeiten musst, ob du da dann involviert bist oder ob das  
65 einfach da ist der Neue wie gestaltet sich das bei dir?

66 B: Also bei mir persönlich ich werde ja da miteingebunden bei der Personalsuche.  
67 Es kommt immer auf die Stelle drauf an welche gerade neu besetzt wird.

68 I: Und noch etwas zu den Kündigungen, beziehungsweise zu dem Verlust der  
69 Kollegen. Ahm, wie empfindest du oder wie hoch empfindest du die Fluktuation im  
70 aktuell tätigen Unternehmen? Und noch dazu in wie weit würdest du das jetzt als  
71 über dem Branchenschnitt, unter dem Branchenschnitt, wenn jetzt generell die  
72 Branche eine sehr hohe Fluktuation hat oder geringere Fluktuation hat. Wie  
73 würdest du das so beurteilen.

74 B: Naja, die Fluktuation der Höhe nach kann ich nicht beurteilen oder bewerten.  
75 Aber ich denke (...), dass sie schon in unserer Branche sehr hoch ist. Obwohl es  
76 vielleicht auch auf die jeweilige Position darauf ankommt. In welchem Bereich  
77 man in unserem Unternehmen tätig ist. Obwohl ich glaube, dass sich die  
78 Fluktuation in den letzten Jahren schon erhöht hat. Also generell, früher war  
79 das bei den älteren Generationen so, dass sie ganz lange in einem Unternehmen  
80 geblieben sind. Und heute haben die, also die jüngeren Generationen schauen  
81 glaube ich, sehr viel drauf, dass sie viele verschiedene Stationen haben in  
82 ihrem Lebenslauf. Also in vielen Unternehmen tätig sind. Das ist nicht mehr so,

83 wie es vor ich weiß nicht wievielen Jahren war, dass es wichtig ist, dass man 20  
84 Jahre im selben Unternehmen tätig ist sondern mehr Erfahrung in  
85 unterschiedlichen Unternehmen sammelt. Und bei uns würde ich schon sagen, dass  
86 die Fluktuation schon sehr hoch ist.

87 I: Also im Unternehmen ist eine hohe Fluktuation?

88 B: Nein, in der Branche.

89 I: Und im Unternehmen?

90 B: Denke ich nicht, dass sie überdurchschnittlich hoch ist.

91 I: Gibt es sonst noch etwas, was du mir über Gründe von Kündigungen sagen  
92 möchtest, sagen kannst?

93 B: Gründe für Kündigungen, naja, für manche sind vielleicht auch monetäre Gründe  
94 ausschlaggebend. Wenn sie jetzt ein besseres Angebot bekommen von anderen  
95 Unternehmen. Ich glaube, das habe ich vorhin vergessen. Und eventuell auch  
96 freies und selbstständiges Arbeiten. Also, dass nicht alles genau vorgegeben  
97 wird sondern, dass die Mitarbeiter schon sehr selbständig, ja sehr selbständig  
98 arbeiten können. Das ist glaube ich vielen schon auch wichtig. Ja.

99 I: Und das Monetäre ist ein wichtiger ausschlaggebender Punkt oder wie würdest  
100 du das selbst sagen?

101 B: Für manche vermutlich schon. Das kommt glaube ich immer auch auf die Position  
102 darauf an. Aber ich denke, dass es noch wichtiger ist, dass andere Faktoren wie  
103 die Zeiteinteilung und das Betriebsklima vielleicht wichtiger sind. Also wenn es  
104 rundum passt, ist aber nur meine persönliche Meinung, wechselt man vielleicht  
105 nicht so schnell das Unternehmen nur weil man in einem anderen Unternehmen etwas  
106 mehr Lohn bekommen würde.

107 I: Mhm, danke einmal. Dann würde ich gerne, also das nächste wäre die Bedeutung  
108 von Mitarbeiterbindung. Und dann möchte ich gleich anfangen mit einer Frage, was  
109 hält dich in deinem Unternehmen? Was motiviert dich in deinem Unternehmen zu  
110 bleiben und zu arbeiten?

111 B: Mich persönlich?

112 I: Dich, ja.

113 B: Naja, das gute Betriebsklima, die flache Unternehmensstruktur muss ich sagen.

114 Also, dass es nicht so ein hierarchisches System ist sondern, dass alle gut  
115 miteinander auskommen. Ja, (...) auch die selbstständige Arbeitsweise. Und wie  
116 gesagt, für mich persönlich ist es auch wichtig, dass das Betriebsklima passt  
117 und das passt bei uns finde ich sehr gut.

118 I: Und wie würdest du in deinen Worten, oder wie würdest du Mitarbeiterbindung  
119 definieren? Den Begriff selbst.

120 B: Naja, ich denke Mitarbeiterbindung umfasst verschiedene Bereiche, durch  
121 welche die Mitarbeiter länger oder langfristig an ein Unternehmen gebunden  
122 werden. Das können verschiedene Aspekte sein.

123 I: Und welche Aspekte fallen dir da ein?

124 B: Je mehr sich ein Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren kann, desto  
125 eher wird er langfristig oder länger im Unternehmen bleiben. Außerdem glaube ich,  
126 dass Faktor Zeit eine große oder wichtige Rolle spielt für viele. Also flexible  
127 Arbeitszeiten sowie auch das Schaffen der Möglichkeit einer guten Work-Life  
128 Balance. Ich glaube das ist in der heutigen Zeit ein besonders wichtiger Aspekt  
129 bei der Mitarbeiterbindung. Also, dass auch für die Angestellten noch genug  
130 Freizeit noch bleibt. Und, ja. (...) Und ich glaube, dass in manchen Branchen und

131 Positionen natürlich auch der monetäre Aspekt einen große Rolle spielt. Also,  
132 finanzielle Anreize sind sicher auch wichtig. Dass man gewisse Leistungen nicht  
133 nur verbal jetzt belohnt sondern es vielleicht auch finanziell auch einmal  
134 belohnt wird. Und ich glaube, dass es auch wichtig ist, dass man Verhältnis der  
135 Mitarbeiter untereinander immer wieder stärkt. Also durch Firmenfeiern oder  
136 einen Ausflug, sozusagen so Teambuilding Maßnahmen macht als Unternehmen. Weil  
137 ich glaube, je besser das Betriebsklima ist und sich die Mitarbeiter  
138 untereinander verstehen, umso lieber gehen sie zur Arbeit umso lieber haben sie  
139 ihren Job und desto besser funktioniert die Mitarbeiterbindung.

140 I: Aktuell, in deiner jetzigen Position bist du damit zufrieden, bist du damit  
141 unzufrieden? Wie würdest du das einfach definieren in ein paar Worten?

142 B: Also ich bin sehr zufrieden mit meiner jetzigen Position.

143 I: Und was würdest du bei der Mitarbeiterbindung, weil du gerade gesagt hast,  
144 die monetären Aspekte beziehungsweise Teambuilding und dergleichen, was wiegt  
145 denn da deiner meiner nach mehr? Also, oder welcher der Aspekte ist von deiner  
146 Erfahrung aus wichtiger? Oder nicht auf die zwei jetzt, sondern generell auf die  
147 Mitarbeiterbindung, alles was dir dazu einfällt.

148 B: Also ich glaube wirklich, für die Mitarbeiterbindung und um Mitarbeiter  
149 länger an ein Unternehmen zu binden ist langfristig gesehen meines Erachtens  
150 nach wahrscheinlich die Teambuilding Maßnahmen wichtiger als der monetäre Aspekt.

151 Das ist nur meine persönliche Meinung, weil ich der Ansicht bin, je wohler sich  
152 die Menschen in einem Unternehmen fühlen, desto lieber gehen sie hin und so eher  
153 bleiben sie auch im Unternehmen. Ich glaube, dass das, es kommt vielleicht auch  
154 auf die Branche und die Position darauf an, aber ich glaube, dass das noch

- 155 wichtiger ist als der monetäre Anreiz. (...) Obwohl wahrscheinlich so verschiedene  
156 Benefits wie, die man seinen Mitarbeitern noch zu Teil kommen lassen kann sicher  
157 auch nicht schlecht sind. Dass sie sich auch weiterbilden können und das  
158 Unternehmen vielleicht die Weiterbildungskosten trägt. Vielleicht ein Abo für  
159 das Fitnessstudio oder solche Dinge. Also ich glaube es muss nicht immer  
160 finanziell jetzt sein. Also, dass mehr auf dem Konto ist, sondern so lassen sich  
161 die Mitarbeiter auch gut motivieren und das ist sicher auch ein Anreiz.
- 162 I: Und bei dir jetzt aktuell im Unternehmen, wenn ich auf das Thema Konflikte  
163 und Probleme komme. Oder welche Möglichkeiten hast du da, oder wie kannst du auf  
164 Konflikte oder Probleme aufmerksam machen?
- 165 B: Naja, also dadurch, dass wir eine sehr flache Hierarchie haben, können die  
166 Mitarbeiter direkt mit der Geschäftsführung sprechen, wenn sie ein Problem haben  
167 oder einen Konflikt. Und die Möglichkeit, sich bei Problemen direkt an die  
168 Führungsspitze zu wenden, wird bei uns auch genutzt. Habe ich den Eindruck. Also  
169 Probleme und Konflikte werden, soweit ich das mitbekommen habe, schon direkt  
170 angesprochen.
- 171 I: Und wie ist da die Rückmeldung? Wie wird damit umgegangen?
- 172 B: Naja, wenn es Probleme gibt wird darüber gesprochen. Man versucht gemeinsam  
173 eine Lösung zu finden wenn es (...) Natürlich, wenn die Geschäftsführung jetzt  
174 irgendwo ein Problem sieht, spricht dann mit den Mitarbeitern darüber, macht sie  
175 darauf aufmerksam aber schaut auch dann, wie kann man es beim nächsten Mal  
176 anders machen, besser machen, damit Probleme dann halt nicht mehr entstehen, zum  
177 Beispiel.
- 178 I: Kannst du das noch genauer beschreiben? Wie das bei euch abläuft wenn es (...)



179 B: Speziell jetzt bei uns, wenn es

180 I: Naja, aus deiner Erfahrung halt, ja.

181 B: Ja, wenn es ein Problem gibt auf einer Baustelle zum Beispiel, und da

182 irgendwo ein Fehler unterlaufen ist, dann wird mit dem jeweiligen Mitarbeiter

183 darüber gesprochen, darauf aufmerksam gemacht. Man redet darüber, wie hat es zu

184 diesem Fehler oder zu diesem Problem kommen können, man versucht eine Lösung zu

185 finden. Und es wird eine konstruktive Kritik geübt und jetzt nicht, wie soll ich

186 sagen, also (...) Es wird darüber gesprochen, es wird dem Mitarbeiter nicht

187 vorgeworfen, du hast einen Fehler gemacht, das ist dein Fehler, schau, wie du

188 es wieder gerade biegest sondern es wird darüber gesprochen und versucht, eine

189 Lösung zu finden. Mit dem Mitarbeiter zusammen. Was ich auch wichtig finde. Eben

190 damit solche Fehler nicht noch einmal passieren. Macht glaube ich mehr Sinn als

191 wenn es nur Kritik gibt und nicht konstruktiv darüber gesprochen wird.

192 I: Ist es für dich erkennbar, ob seitens von dem Unternehmen, wo du jetzt tätig

193 bist, versucht wird die Mitarbeiterinnenbindung zu stärken?

194 B: Ja.

195 I: Oder welche Anstrengungen passieren, um die MitarbeiterInnenbindung zu

196 stärken?

197 B: Naja, durch Teambuildingmaßnahmen, durch verschiedene Feste, Feiern oder

198 Ausflüge, monetäre Anreize, auch der freundschaftliche und kollegiale Umgang

199 untereinander. Und ich glaube auch, dass die flache Hierarchie, wie sie in

200 unserem Unternehmen ist, auch gut ist für die Mitarbeiterbindung. Ebenso wie,

201 dass man den Mitarbeitern ermöglicht, dass sie selbstständig und

202 eigenverantwortlich arbeiten.

203 I: Und wie wird bei euch, also in Bezug auf die Flexibilität, wie wird damit  
204 umgegangen, wenn kurzfristig jemand frei braucht. Etwas ändert sich,  
205 Arbeitszeiten müssten sich etwas verschieben. Wie wird da in deiner Erfahrung  
206 damit umgegangen und was bedeutet das, je nachdem wie da umgegangen wird?

207 B: Naja, wenn es möglich ist wird es dem jeweiligen Mitarbeiter schon ermöglicht,  
208 dass auch kurzfristig frei bekommt, ja. Hat glaube ich auch eine große  
209 Bedeutung, dass das möglich ist, in Bezug auf die flexible Zeiteinteilung mehr  
210 oder weniger. Flexibel geht es eh nicht immer, aber wenn jemand frei braucht und  
211 kurzfristig möglich ist und es stellt jetzt nicht ein großes Problem dar, ist es  
212 sich auch positiv für den jeweiligen Mitarbeiter.

213 I: Wie würdest du zum Thema vier Tage Woche, was haltest du davon, wie siehst du  
214 das, wie wird das bei euch praktiziert?

215 B: Naja, im Büro wird das bei uns nicht praktiziert. (...) Da ich glaube, dass die  
216 Freizeit, vorallem auch für die jüngeren Generationen eine sehr große Rolle  
217 spielt. Dass sie einfach mehr Freizeit haben, mehr Zeit für andere Dinge außer  
218 der Arbeit. Glaube ich, dass es, wenn es möglich ist, auch ein guter Ansatz ist.  
219 Auch damit die Mitarbeiter motivierter sind, dass sie, das kann ich mich  
220 durchaus auch als einen Grund vorstellen, für Mitarbeiter langfristig in einem  
221 Unternehmen zu bleiben. Zumal es ja jetzt nicht so üblich ist, eine  
222 Vier-Tage-Woche. Aber wenn es das Unternehmen ermöglichen kann, kann ich es mir  
223 durchaus vorstellen, dass für Mitarbeiter ein ausschlaggebender Bindungsgrund an  
224 das Unternehmen ist. Dass sie das Unternehmen sicher nicht so schnell verlassen  
225 würden, selbst wenn sie beispielsweise von anderen Unternehmen abgeworben werden  
226 würden, wo sie vielleicht mehr Gehalt bekommen würden. Ich glaube, dass das

227 Thema Freizeit eine sehr, sehr große Rolle spielt.

228 I: Für dich persönlich auch, oder?

229 B: Auch. Aber ich glaube generell für jüngere Generationen auch. Früher war es

230 einfach anders. Da stand mehr noch das Monetäre im Vordergrund, heute glaube ich

231 kann man Mitarbeiter eher mit mehr Freizeit binden, als mit dem Monetären.

232 Vielleicht nicht in jeder oder Branche oder in jeder Position, aber das ist nur

233 meine persönliche Meinung dazu.

234 I: Zum Thema Mitarbeiterbindung, kannst du mir dazu noch was sagen oder möchtest

235 du mir dazu noch etwas sagen? Weil sonst kommen wir dann zum nächsten

236 Themenblock.

237 B: Nein, ich glaube, dazu habe ich schon das meiste gesagt, oder alles gesagt,

238 was mir eingefallen ist.

239 I: Okay, danke. Dann zur Steigerung der Mitarbeiterbindung oder wie wird das

240 jetzt in deinem aktuellen Unternehmen versucht zu steigern? Als merkst du ein

241 Bemühen oder merkst du generell von deinem Berufsleben her, dass sich das

242 geändert hat, dass die Mitarbeiterbindung einen anderen Stellenwert bekommen

243 hat? Dass sich mehr bemüht wird, oder nicht oder ist das von Unternehmen zu

244 Unternehmen.

245 B: Okay, das waren jetzt mehrere Fragen.

246 I: Ja, du kannst sie nach der Reihe beantworten, natürlich.

247 B: Also aktuell, auf unser Unternehmen bezogen wird schon immer wieder darüber

248 nachgedacht, wie man die Mitarbeiterbindung steigern könnten. In unserem

249 Unternehmen wird ja schon relativ viel für die Mitarbeiterbindung getan. Und

250 auch um die Mitarbeiterbindung zu stärken, sei es Firmenwagen, Firmenhandy,

251 Notebook, Firmenfeiern, Ausflüge und dergleichen. Und ich glaube, dass die  
252 Mitarbeiterbindung schon sehr wichtig ist. Weil ich glaube, und das hat  
253 vielleicht auch ein bisschen geändert im Laufe der Zeit. Weil heute können  
254 Arbeitssuchende oft aus einem großen Pool von Stellenausschreibungen wählen,  
255 können es sich aussuchen und das Employer Branding, also wie sich das  
256 Unternehmen präsentiert, spielt eine viel, viel größere Rolle. Sprich, jetzt  
257 liegt es mehr eigentlich beim Unternehmen, sich gut zu präsentieren, damit sich  
258 der potentielle Mitarbeiter vielleicht für sie entscheidet, hoffentlich für sie  
259 entscheidet. Und früher glaub ich war das umgekehrt. Also das spielt schon auch  
260 eine sehr große Rolle.

261 I: Die, und wie soll ich sagen, die, (...) Ihr habt ja im Unternehmen Büro und die  
262 Arbeiter draußen im Trockenbau. Büro, das die administrativen Sachen macht und  
263 das produktive Personal auf der Baustelle. Die Mitarbeiterbindung, auf das  
264 bestehende Personal gesehen wo differiert denn das deiner Meinung nach am  
265 meisten zwischen den Angestellten und den Arbeitern?

266 B: (...) Naja, ich weniger den Einblick habe, wie es auf den Baustellen ist, aber  
267 ich glaube doch, dass es doch einen großen Unterschied gibt. Also ich habe jetzt  
268 hauptsächlich über die Mitarbeiter im Büro gesprochen, die die administrativen  
269 Tätigkeiten haben. Jene, die wirklich auf den Baustellen tätig sind, könnte ich  
270 mir vorstellen, dass vielleicht doch der monetäre Anreiz mehr wirkt als mehr  
271 Zeit. Um sie zu binden, längerfristig. Ich glaube schon, dass es da einen  
272 Unterschied gibt. Aber ich weiß es nicht. Das ist nur meine persönliche Meinung.

273 I: Wie schaut Feedback zu deiner Arbeitsleistung aus? Wie bekommst du das? Wie  
274 gestaltet sich das bei euch?

275 B: Naja, unsere Mitarbeiter erhalten sowohl ein positives wie auch ein negatives  
276 Feedback. Also wenn es, das habe ich ja vorhin schonmal angesprochen. Wenn es  
277 Probleme gibt, Konflikte gibt, Fehler gibt dann wird das direkt angesprochen.  
278 Besondere Leistungen werden auch gelobt. Und bei den negativen Leistungen oder  
279 Konflikten werden die Mitarbeiter auch direkt von der Geschäftsführung darauf  
280 angesprochen. Also es wird immer der Dialog gesucht. Also auch, wenn es um  
281 negative Leistungen geht, wenn es ein Problem gibt, wenn Fehler aufgetreten sind,  
282 hab ich den Eindruck, dass das Feedback in Form eines Dialoges auf Augenhöhe  
283 eigentlich abläuft. Wenn es negative Leistungen sind, dann werden die analysiert  
284 und man spricht darüber, wie sich in der Zukunft die Fehler vermeiden lassen,  
285 was man anders machen kann.

286 I: Wie gestaltet sich das bei dir in deinem Arbeitsalltag? Weil du hast es jetzt  
287 mir sehr allgemein erklärt, danke dafür. Und bei dir in deinem Arbeitsalltag,  
288 wie gestaltet sich das da?

289 B: Ja genau so, wie ich es jetzt allgemein geschildert habe. Weil das war schon  
290 auf unser Unternehmen eigentlich bezogen. Wenn es ein Problem gibt, wenn ein  
291 Problem auftaucht, dann redet die Geschäftsführung mit dem jeweils zuständigen  
292 Mitarbeiter, spricht darüber, versucht auch das zu analysieren, wie hat es dazu  
293 kommen können? Zu dem Problem, zu dem Fehler, und dann wird versucht eine Lösung  
294 zu finden. Und zum positiven Feedback, das kommt auch eigentlich immer von der  
295 Geschäftsführung direkt. Ich glaube auch, dass die Mitarbeiter auch sehr zu  
296 schätzen wissen, dass die Geschäftsführung sehrwohl auch merkt, wenn die Dinge  
297 positiv laufen. Und es also positives Feedback gibt, direkt von der  
298 Geschäftsführung.

299 I: Gibt es Aktivitäten, Vorhaben oder Sachen, die du begrüßen würdest? Was noch  
300 zum Thema Mitarbeiterbindung oder vielleicht Flexibilität oder so, wenn es in  
301 Angriff genommen werden würde? Unabhängig jetzt vom Unternehmen sondern, schon  
302 mit dem Unternehmen mit dem jetzigen Arbeitsalltag?

303 B: Ja, eine Vier-Tage-Woche würde ich durchaus begrüßen. Ich beziehe das jetzt  
304 auf das Büro und nicht unbedingt auf die Baustelle. Da weiß ich ob das überhaupt  
305 umsetzbar ist in diesem Sinn generell eine Vier-Tage-Woche zu haben.

306 I: Ja auf der Baustelle habt ihr ja eine Vier-Tage-Woche, nicht wahr?

307 B: (...) Ja, Vier-Tage-Woche würde ich begrüßen, als Mitarbeiterbindung. Und ich  
308 glaube auch, dass, wenn man so Ausflüge oder der gleichen macht, oder so, mehr  
309 oder weniger, oder so (...) jetzt ist es ein wenig schwierig mit Corona, aber so  
310 Firmenevents, wo sich auch die Mitarbeiter besser kennen lernen können. Ich  
311 glaube schon, dass das sehr effektiv sein kann in Bezug auf die  
312 Mitarbeiterbindung. Das würde ich auch begrüßen.

313 I: Also zu den Firmenfeiern und das, was du vorher noch gesagt hast. Das was ihr  
314 auch macht als Mitarbeiterbindung, ah, dazu einen Frage: Wie ist denn da die  
315 Beteiligung der Mitarbeiter? Wird das gut angenommen? Ist das eher etwas, das  
316 von oben bestimmt wird? So quasi, dass machen wir, das ist jetzt super  
317 Mitarbeiterbindung? Wie wird das dort angenommen?

318 B: Ich habe schon den Eindruck, dass das vom Großteil der Mitarbeiter sehr gut  
319 angenommen wird. Sowohl von den Angestellten aus dem Büro als auch von den  
320 Arbeitern auf der Baustelle. Und ich habe schon den Eindruck, dass das sehr  
321 effektiv ist, dass die Mitarbeiter gerne kommen. Ja, wird gut angenommen.

322 I: Fallen dir zum Thema Mitarbeiterbindung, wie man das steigern kann, fällt dir

323 dazu noch etwas ein?

324 B: Eventuell, dass man anstatt des klassischen Firmenausfluges so verschiedene  
325 Events macht. Irgendetwas was vielleicht mit ein bisschen Abenteuer zu tun hat  
326 oder so. Da gibt es ja schon verschiedene Angebote für Unternehmen. Das ist  
327 sicher auch spannend, wenn es ein bisschen abwechslungsreich ist. Aber ansonsten  
328 fällt mir nichts mehr dazu ein.

329 I: Okay (...) Tja, dann würde ich als nächstes auf den Arbeitgeber selbst kommen,  
330 also auf die Arbeitgeberattraktivität. Wie definierst du für dich selbst, was  
331 Arbeitgeberattraktivität für dich bedeutet?

332 B: Naja, je attraktiver ein Unternehmen für seinen potentiellen Bewerber ist,  
333 desto wahrscheinlicher ist es, dass sich der Bewerber für das Unternehmen  
334 entscheidet. Also ich denke, dass unter Arbeitgeberattraktivität ähnliche  
335 Aspekte fallen wie bei der Mitarbeiterbindung, das Employer Branding, die  
336 Benefits, die Work-Life-Balance durch flexible Zeiteinteilung, selbständige und  
337 eigenverantwortliche Arbeitsweise. Ich denke das sind schon Aspekte die ein  
338 Unternehmen, einen Arbeitgeber attraktiv machen für potentielle Bewerber. Und  
339 vielleicht auch, seit Corona, die Möglichkeit dass man vermehrt, insofern es die  
340 Position und die Sparte zulässt, im Homeoffice arbeitet. Außerdem denke ich auch,  
341 dass die Arbeitgeberattraktivität auch sehr stark durch die Mundpropaganda  
342 beeinflusst wird. Also wie über ein Unternehmen innerhalb der Branche zum  
343 Beispiel gesprochen wird. Das hat ja nicht unbedingt oder nicht immer etwas  
344 damit zu tun, wie das Unternehmen tatsächlich so ist, ja. Oft sind es ja auch  
345 veraltete Eindrücke, die man vom Arbeitgeber hat. Entsprechen oft nicht mehr dem  
346 aktuellen Stand der Dinge. Aber ich glaube, dass da die Mundpropaganda bei der

347 Arbeitgeberattraktivität eine große Rolle spielt. Und das Employer Branding ist  
348 auch sehr wichtig. Ich glaube das ist viel wichtiger geworden, innerhalb der  
349 letzten Jahre, wie sich das Unternehmen präsentiert um möglichst attraktiv zu  
350 sein.

351 I: Und wie wichtig ist es in der österreichischen Stuckateur- und  
352 Trockenausbauerbranche die Arbeitgebermarke? Fallt das auf, dass die  
353 Arbeitgebermarke geschaffen wird? Also nicht nur dem Unternehmen in dem du jetzt  
354 tätig bist, sondern generell in anderen Unternehmen, wie du das. Wenn du das  
355 mitbekommst, wie du das mitbekommst?

356 B: Mhm, ja würde ich schon sagen. (...)

357 I: Und wie fällt dir das auf, dass die Arbeitgebermarke positioniert wird?

358 B: Also jetzt (...)?

359 I: Also jetzt für Trockenbau? Für Stuckateur- und TrockenausbauerInnen?

360 B: Hmm, (...) naja, es gibt ja diesen VÖTB und es gibt auch diese Rigips Trophy wo  
361 besondere Projekte vorgestellt werden aus der Sparte und prämiert werden. Ich  
362 denke, dass ist auch so etwas wie gezeigt werden kann, wie besonders, oder wie  
363 hochwertig das auch ist, was Stuckateur und Trockenbauer so leisten. Um das nach  
364 außen auch zu kommunizieren. Mehr fällt mir dazu jetzt auch nicht ein.

365 I: Positioniert sich da der Arbeitgeber an sich oder die Branche mehr?

366 B: Naja, sowohl als auch. Obwohl, wenn sich die Branche gut präsentiert ist das  
367 ja sicher für einzelnen Arbeitgeber aus dieser Sparte ja auch positiv. Ich bei  
368 der Trophy präsentieren sich die unterschiedlichen Unternehmen, ja.

369 I: Wie beurteilst du die Arbeitgeberattraktivität im aktuell beschäftigten  
370 Unternehmen?



371 B: (...) Naja, eigentlich sehr hoch. Allerdings ist die Mundpropaganda doch des  
372 Öfteren etwas negativ behaftet.

373 I: Wie kommst du zu dem Schluss?

374 B: Naja, ist mir zu Ohren gekommen. Sagen wir mal so. Über das Unternehmen,  
375 obwohl es nichts mehr mit der aktuellen Situation so wie das Unternehmen jetzt  
376 läuft, zu tun hat. Aber das hat sich scheinbar irgendwie so verbreitet und in  
377 den Köpfen vieler, keinen Ahnung, festgehängt, oder wie man da sagt.

378 I: Also du empfindest das Unternehmen als attraktiv, aber glaubst die  
379 Wahrnehmung in der Branche ist nicht der selben Meinung?

380 B: Unterschiedlich, aber glaube durchaus, dass es bei manchen, (...) dass es  
381 manche als nicht so attraktiv wahrnehmen.

382 I: Und wie könnte man das deiner Meinung nach ändern?

383 B: Schwierig, darüber habe ich mir auch schon Gedanken gemacht. Ahm, (...)  
384 schwierig, ich weiß es nicht.

385 I: Okay. Du empfindest den Arbeitgeber als attraktiv und wie sieht, unabhängig  
386 von deinem aktuellen Arbeitgeber, wie schaut der Best Case aus für  
387 Arbeitgeberattraktivität? Beziehungsweise, im Vergleich unabhängig der Branche  
388 auch?

389 B: Also was die Arbeitgeberattraktivität jetzt im

390 I: Ja, wie für dich quasi der attraktivste Arbeitgeber aussieht?

391 B: Hm, generell, ich meine, ich kann mich nur auf ein paar Punkte beziehen, die  
392 ich schon erwähnt habe. Diese flachen Strukturen innerhalb eines Unternehmens,  
393 dass es nicht so eine strenge Hierarchie gibt zum Beispiel. Das finde ich, macht  
394 einen Arbeitgeber sehr attraktiv. Naja, wie es innerhalb eines Unternehmens bei

395 den Mitarbeitern ausschaut, das weiß man ja dann erst, wenn man dort arbeitet,  
396 aber (...) flexible Arbeitszeiten, das ist auch ein wichtiger Punkt.

397 I: Wie schaut es da mit Aufstiegsmöglichkeiten aus?

398 B: In unserem Unternehmen?

399 I: Als, im Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität. Wenn man das im  
400 vorhinein weiß?

401 B: Naja, man kann das ja im Vorfeld kommunizieren bei Bewerbungen zum Beispiel.

402 Wenn man seinen Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, sich fortzubilden und auch

403 zum Beispiel für die Fortbildungskosten aufzukommen. Ich glaube, dass das auch

404 ein Unternehmen sehr attraktiv machen kann. Und die Mitarbeiter wissen, sie

405 müssen jetzt nicht immer zwingen in dieser Position bleiben. Sie können

406 aufsteigen, sie können sich weiterbilden und können infolgedessen dann

407 aufsteigen. Ist vielleicht nicht für jeden interessant, aber durchaus, kann ich

408 mir vorstellen, für einige.

409 I: Wie würdest du ein gutes Betriebsklima beschreiben, oder definieren?

410 B: Ein gutes Betriebsklima? (...) Naja, ich denke in unserem Unternehmen herrscht

411 ein sehr gutes Betriebsklima. Ich denke auch, dass die flachen Strukturen da

412 sehr viel ausmachen. Und eher ein freundschaftlicher Umgang miteinander, dass

413 man auch mal miteinander tratscht und so. Und, dass man auch positives Feedback

414 bekommt ist glaube ich auch für das Betriebsklima förderlich. Weil die

415 Mitarbeiter danach auch wieder mehr motiviert sind. Und ich glaube auch, wie man

416 mit Konflikten, mit Problemen und Fehlern umgeht, von der Geschäftsführerseite

417 her, wirkt sich sicher auch stark auf das Betriebsklima aus. Und auch, dass die

418 Mitarbeiter mal direkt zur Geschäftsführung gehen können, wenn sie einmal nicht

419 weiter wissen und ihnen weiter geholfen wird. Und, aber das ist auch diesen  
420 flachen Strukturen zuzuschreiben, dass das dann so gut funktioniert. Aber ich  
421 glaube, dass ist sehr wichtig für das Betriebsklima. Kann sehr förderlich sein  
422 für das Betriebsklima.

423 I: Und wer beeinflusst maßgeblich oder am meisten das Betriebsklima?

424 B: Naja, grundsätzlich würde ich sagen die Geschäftsführung, allerdings, wenn es  
425 unter den Mitarbeitern untereinander nicht passt ja, wenn es da irgendeinen  
426 Konflikt gibt oder sich einfach nicht versteht, da kann die Geschäftsführung  
427 vielleicht auch nicht unbedingt was machen. Aber grundsätzlich glaube ich schon  
428 die Geschäftsführung. Aber je zufriedener und motivierter die Mitarbeiter sind,  
429 ich denke, um so besser ist auch das Betriebsklima. Was dann wiederum an der  
430 Geschäftsführung liegt dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter motiviert und  
431 zufrieden sind.

432 I: Unterscheidet sich die Beeinflussung deiner Meinung nach von der  
433 Unternehmensgröße?

434 B: Ja, natürlich. Wir sind ja ein familiär geführtes Unternehmen. Es gibt  
435 natürlich große Konzerne, da wird es dann ein bisschen schwieriger. Trotzdem  
436 denke ich mir kann man als Geschäftsführung immer Anreize für die Mitarbeiter  
437 schaffen oder Möglichkeiten schaffen, dass sie sich wohl oder wohler fühlen in  
438 einem Unternehmen. Obwohl es wahrscheinlich in kleineren Unternehmen, wo die  
439 Geschäftsführung noch direkten Kontakt zu den Mitarbeitern hat, das ist ja in  
440 großen Konzernen oft nicht mehr so, sicher einfacher ist.

441 I: Zur Arbeitgeberattraktivität, zur Bedeutung dessen, möchtest du mir da noch  
442 etwas sagen? Kannst du mir da noch etwas sagen? Willst du mir noch etwas sagen?

443 B: Naja, ich denke, dass sich der Punkt mit der Arbeitgeberattraktivität sehr  
444 gewandelt hat in den letzten, ich weiß nicht wie vielen, Jahren. Meiner Meinung  
445 nach. Weil es heute so wichtig ist, wie sich ein Unternehmen präsentiert, wo  
446 sich ein Unternehmen präsentiert, dass ich mich als Unternehmen quasi sehr gut  
447 verkaufe damit vielleicht ein potentieller guter Mitarbeiter für mich  
448 entscheidet. Früher war das anders, da haben sich dann doch die Bewerber noch  
449 mehr ins Zeug gelegt für eine gute Position, für einen guten Job. Heute, glaube  
450 ich, ist das ganz, ganz wichtig die Arbeitgeberattraktivität. Ich glaube das hat  
451 sich sehr gewandelt im Laufe der Zeit.

452 I: Ist es nötig die zu steigern?

453 B: In unserem Unternehmen oder allgemein?

454 I: Ja, mein Thema ist in der österreichischen Stuckateur- und  
455 Trockenausbaubranche die Mitarbeiterbindung und die Arbeitgeberattraktivität.  
456 Also in der Branche selbst.

457 B: Ja, schon. Ich würde schon sagen. Ich glaube, ja doch.

458 I: Bekommst du das persönlich mit, dass versucht wird, das zu steigern in dem  
459 Unternehmen jetzt? Oder?

460 B: Ja, ich glaube das ist ein bisschen schwierig, die Arbeitgeberattraktivität  
461 zu steigern, also wie man das nach außen kommuniziert. Und ich mein, ich weiß  
462 nicht, wie gut ein Webauftritt wirkt. Also wie gut sich das auswirkt jetzt für  
463 die Arbeitgeberattraktivität. Aber sonst hängt halt trotzdem glaube ich ganz,  
464 ganz viel von der Mundpropaganda ab. Also wie die Attraktivität kommuniziert  
465 wird. Und da ist es glaube ich halt immer schwierig, wenn sich so eine  
466 festgefahrene Meinung irgendwo verbreitet hat, dass man die dann ändert. Ja.

467 Aber generell denke ich schon, dass die Arbeitgeberattraktivität eine sehr große  
468 Rolle spielt, in verschiedenen Branchen.

469 I: Habt ihr konkrete Maßnahmen oder etwas, damit ihr die  
470 Arbeitgeberattraktivität steigert? Fällt dir dazu etwas ein?

471 B: Naja, wir machen halt, wie soll ich das sagen, im, (...) jetzt konkret, wie man  
472 nach außen hin die Arbeitgeberattraktivität steigert, denke ich, dass das  
473 wichtigste ist, dass man zufriedene Mitarbeiter hat, die das dann auch quasi  
474 raustragen. Also wenn darüber gesprochen wird, wie toll es ist, wie toll der  
475 Arbeitgeber ist und wie attraktiv der Arbeitgeber ist, was er alles für seine  
476 Mitarbeiter macht, ja dann spricht sich das auch um. Es ist ja nicht so, dass  
477 sich nur die negativen Dinge rumsprechen. Und ich glaube, je zufriedener die  
478 Mitarbeiter sind, umso mehr tragen sie das raus und umso spricht sich das rum,  
479 auch innerhalb der Branche und kann dann zu einem positiven oder noch besseren  
480 Bild vom Arbeitgeber führen. Ich glaube, dass da gerade bei uns sehr viel halt  
481 über diese Mundpropaganda läuft, wie attraktiv der Arbeitgeber wahrgenommen wird.  
482 Da ist es halt glaube ich schwieriger zu beeinflussen. Mehr halt über die  
483 Mitarbeiterebene, wenn das dann nach außen getragen wird.

484 I: Werden zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, also  
485 Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Karrieremöglichkeiten, werden die kommuniziert  
486 nach außen hin? Oder im Einstellungsverfahren?

487 B: Schon, aber das habe ich, glaube ich, schon erwähnt. Also das wird schon im  
488 Einstellungsverfahren eigentlich kommuniziert. Wenn es eine Stelle ist, wo man  
489 auch die Möglichkeit hat, sich fortzubilden, sich weiterzubilden, dass es  
490 Aufstiegsmöglichkeiten gibt, das wird durchaus kommuniziert, ja. Schon im

491 Vorfeld.

492 I: Der, zum Thema, oder beziehungsweise Diversity Management, also sprich das

493 Einbinden von den unterschiedlichen Kulturen, Nationalitäten, das ist ja im

494 Trockenbau, wird das praktiziert, oder wird das nicht praktiziert?

495 B: Wird schon praktiziert. Natürlich.

496 I: Könnte man über diesen Weg die Arbeitgeberattraktivität noch steigern, deiner

497 Meinung nach?

498 B: Möglicherweise. Allgemein würde ich sagen, ganz allgemein gesagt, denke sich

499 schon. Aber bei uns, da das ja bei uns eh schon praktiziert wird, weiß ich nicht,

500 ob es sich da noch mehr steigern lassen würde. Durchaus möglich.

501 I: Socialmediakampagnen, in der Art nach außen die Arbeitgebermarke, die

502 Arbeitgebermarke dadurch auch attraktiver gestalten. Wie effektiv würdest du

503 persönlich das für eure Branche bezeichnen? Oder abschätzen?

504 B: Da muss ich mal kurz darüber nachdenken. (...)

505 I: Gerne, nimm dir die Zeit.

506 B: Ich weiß es nicht. Ich kann es nicht einschätzen, wie viele sich auf diesen

507 Socialmediaplattformen über das Unternehmen quasi erkundigen würden. Speziell

508 jetzt bei unserer Branche. Das kann ich jetzt nicht einschätzen. Generell denke

509 ich schon, dass sich dadurch/ ganz allgemein denke ich schon, dass sich dadurch

510 die Arbeitgeberattraktivität steigern lässt, wenn man sich da gut präsentieren

511 kann. Ja es muss halt immer up-to-date sein. Ich glaube, dass ist das Um-und-Auf,

512 dass sich auch immer jemand darum kümmert. Aber inwiefern es speziell für

513 unsere Branche sinnvoll wäre, weiß ich nicht. Kann ich nicht sagen. Das wäre zum

514 Ausprobieren.

- 515 I: Habt ihr einen Socialmediaauftritt auf mehreren Kanälen, oder?
- 516 B: Nein, wir haben eine Homepage.
- 517 I: Socialmedia Aktivitäten keine?
- 518 B: Nicht, dass ich wüsste. Aber weiß, da eine positive Resonanz zurückkommen
- 519 würde. Eben von aktuellen Mitarbeitern, ehemaligen Mitarbeitern, würde sich das
- 520 sicher auch positiver oder positiv auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken.
- 521 Das kann ich mir durchaus vorstellen. Ich weiß jetzt nur nicht, wie groß die
- 522 Resonanz ist für unsere Branche.
- 523 I: Gibt es noch etwas, das du mir sagen möchtest zu diesen Themen? Fällt dir
- 524 noch irgendetwas ein?
- 525 B: Hm (...)
- 526 I: Wie es bei euch in der Trockenbaubranche, bei eurem Unternehmen läuft? Wie
- 527 zufrieden die Leute sind? Was du mir sagen möchtest.
- 528 B: Ich hoffe doch sie sind sehr zufrieden. Ich glaube, ich habe alles, was mir
- 529 eingefallen ist dazu erwähnt. Nein, danke, es fällt mir nicht mehr ein.
- 530 I: Dann bedanke ich mich für das Interview. Vielen Dank.
- 531 B: Bitte, gerne.

## **A - 6 Transkription Interview 2**

Transkript IP2

- 1 Transkript IP2 Dauer: 1:01:24 Datum: 04.02.2022
- 2 I: Danke, dass ich das Interview mit dir machen darf.
- 3 B: Gerne. Danke, dass du mich ausgewählt hast.
- 4 I: Ja, gerne. Dann starten wir gleich. Okay. Also, im ersten Fragenblock. Da

5 geht es mir um die Gründe für Kündigungen und da möchte ich dich fragen: Welche  
6 sind deiner Erfahrung nach die Hauptgründe für Kündigungen?

7 B: Also ich kann mir vorstellen, ein Angebot von einer anderen Firma aus eigener  
8 Erfahrung. Aus meiner Sicht muss ich mich wohlfühlen in der Firma, wenn mir die  
9 Kollegen, wenn ich mit den Kollegen nicht gut arbeiten kann und so weit ich mich  
10 nicht wohlfühle, ist es für mich ein Grund für eine Kündigung. Also Work Life  
11 Balance ist für mich auch wichtig, dass man sagt okay, ich brauche auch meine  
12 Freizeit und hackeln nicht jeden Tag von sieben bis 20:00 Uhr und fall dann ins Bett,  
13 sondern dass ich auch ein bisserl für mich was machen kann. Eigentlich ist das  
14 für mich das Wichtige. Mir muss der Job auch taugen. Also wenn mir das Produkt  
15 nicht zusagt oder was auch ein Kündigungsgrund für mich wäre, ist wenn ich lügen  
16 muss. Wenn mir der Arbeitgeber sagt Okay, jetzt ist das und das, aber du  
17 erzählst das und das und das stimmt gar nicht. Das war für mich ein Riesen  
18 Kündigungsgrund. Entgeltfortzahlung, wenn die nicht kommen, wenn sagen okay, ich  
19 zahle dich nicht mehr, klarer Weise.

20 I: Und rein monetär nur für ein besseres Angebot zu wechseln?

21 B: Nein, ist nicht meins. Also da muss schon mehr dahinter sein. Da muss ich  
22 mich auch erstens unwohl fühlen, zweitens bei der anderen Firma wohlfühlen. Das  
23 Aufgabengebiet bei der anderen Firma muss mir gefallen und ich muss gute  
24 Gespräche führen. Also rein monetär ist nicht.

25 I: Was war dein letzter Grund, ausschlaggebender Grund für eine Kündigung?

26 B: Meine letzter Grund war der, dass ich ein gutes Angebot von einer neuen Firma  
27 bekommen habe, wo ich mich auch selber weiterentwickeln kann. Das heißt, das war  
28 ein Angebot, wo ich eine neue Position eigentlich mit beeinflussen kann. Also



29 die Position hat es noch nicht gegeben in dem Unternehmen und ich kann jetzt mit  
30 dazu beitragen, wie die Position im Endeffekt ausgefüllt wird und entwickle mich  
31 natürlich auch selber weiter.

32 I: Bei Kündigung von einem Kollegen, wie wirkt sich das bei dir aus? Auch wenn du  
33 es mit dem Kollegen, mit dem du mehr zusammengearbeitet hast, wenn der weggeht?  
34 Kolleginnen und Kollegen!

35 B: Ich habe mich mit der Person gut verstanden?

36 I: Du hast im Arbeitsumfeld viel mit der Person zu tun gehabt.

37 B: Na ja, im Großen und Ganzen erst einmal dann wahrscheinlich mehr Arbeit für  
38 mich, weil ich dann etwas übernehmen muss. Dann kommt es darauf an, wie ich mit  
39 der Person war. Habe ich mich gut verstanden mit der Person oder nicht gut  
40 verstanden? War das eine Person, die eigentlich eh nichts gehackelt hat und nur  
41 delegiert hat und weitergeben hat? Oder ob man eine gute Zusammenarbeit gehabt  
42 hat? Es hat bei mir bei der letzten Firma was geben, wo eine Kollegin nicht  
43 gekündigt hat, die ist in Pension gegangen und das hat mir irrsinnig wehgetan,  
44 weil die war eine total liebe Person und mit der ich mich gut verstanden und die  
45 hat die Firma auch so zusammengehalten. Das ist dann nicht gut, aber ist jetzt  
46 auch kein Grund für eine Kündigung meiner Meinung nach.

47 I: Wie verhält sich das bei der jetzigen Firma oder bei der vorigen Firma mit  
48 Neubesetzungen, wirst du dort involviert wenn die Position dich direkt betreffen  
49 würde? Oder wie ist da deine Erfahrung.

50 B: Bei dem jetzt, beim letzten? Beim letzten Job bin ich nicht involviert worden.

51 Ahm, bei einem Job davor lustigerweise schon, weil da war ich im Innendienst  
52 und da ist ein neuer Innendienst gesucht worden und da haben sie mich zum

53 Bewerbungsgespräch mitgenommen. Das war für mich eine arge Erfahrung. Ich war  
54 glaube ich nervöser als der Bewerber. Es war wirklich arg. Ich habe da was  
55 zusammengesammelt, ist aber schon ein paar Jahre her.

56 I: Wie hoch empfindest du in dem Unternehmen, auch wenn du da erst kürzer dabei  
57 bist? Aber nehmen wir die beiden Unternehmen wo du jetzt warst? Wie hoch  
58 empfindest du da die Fluktuation?

59 B: Beim jetzigen Unternehmen relativ hoch. Also ich bin seit drei Monaten dabei  
60 und hab jetzt schon von zwei Kündigungen mitbekommen. Ist aber eine größere  
61 Firma. Es sind 35 bis 40 Personen. Ist für mich eine größere Firma. Und auch  
62 davor habe ich gehört, dass innerhalb von 3 bis 6 Monaten noch einige angefangen  
63 haben und gegangen sind. Da ist die Fluktuation relativ hoch. Bei der vorigen  
64 Firma, da war ich vier Jahre dabei und da ist einmal eine Person gewechselt  
65 worden, sagen wir es mal so. Das innerhalb der ersten zwei Jahre, aber danach  
66 eigentlich nicht. Da war die Fluktuation nicht hoch, war aber auch ein kleines  
67 Unternehmen.

68 I: Sprich, Sie meinen, dass das von der Unternehmensgröße abhängig ist?

69 B: Teilweise sicher. Also ich glaube schon, umso größer das Unternehmen ist,  
70 umso mehr individuelle Personen hat man und umso mehr kann sich jemand unwohl  
71 fühlen und es gibt auch viel mehr unterschiedliche Jobs. Also da glaube ich  
72 schon, dass die Fluktuation höher ist. Kommt auch auf den Bereich darauf an.  
73 Wenn das ein Bereich ist, wo es eigentlich auch viele Jobs gibt, so Konkurrenz  
74 oder Mitbewerb, dann wechselt man glaube ich öfter, weil aus meiner Erfahrung  
75 kriegt man, beim Jobwechsel hat man dann mehr Gehalt. Oder steigt mein Gehalt  
76 ein bisschen.

77 I: Zum Thema Kündigungen müsste man da, fällt dir da noch was ein dazu? Möchtest  
78 du mir noch etwas sagen?

79 B: Ich finde es. Ja, ich glaube mir ist vorher gerade noch eins eingefallen. Das  
80 Vorgesetztenverhalten ist finde ich auch wichtig. Komme gerade so, weil wenn das  
81 einer ist, der nur drüberfährt und dir keine Freiheiten gibt, tu ich mir schwer.  
82 Aber wenn da der Vorgesetzte locker alleine sitzt blöd. Also schlechter Ausdruck  
83 finde ich. Aber wenn der dich ein bisschen gewähren lässt, ein bisschen dich  
84 aufgehen lässt selber und dir nicht nur vorgibt, mach das so und so, dann kannst  
85 dich auch selber besser entfalten. Und wenn einer so ist, dass er wirklich sagt  
86 nur das und das oder wenn man einen Choleriker hat, der sich immer aufregt, dich  
87 immer anschreit, ich könnte damit nicht. Das wäre für mich auch ein  
88 Kündigungsgrund. Unehrllichkeit ist für mich auch ein Kündigungsgrund. Das sind  
89 halt meine Prinzipien, die ich ich habe. Aber ich glaube, um das geht es auch.

90 I: Zum Thema Mitarbeiterbindung. Zu der Bedeutung. Was hält dich im Unternehmen  
91 oder was motiviert dich, in dem Unternehmen zu bleiben, wo du jetzt bist?

92 B: Erstens die Aufgabe. Also ob sie Spaß macht oder nicht. Das habe ich auch am  
93 Anfang beim Bewerbungsgespräch gesagt. Mir ist es irrsinnig wichtig, der  
94 Mitarbeiterzusammenhalt und wie man wie sich die Mitarbeiter verstehen. Ich  
95 bleibe eher dort, wenn ich mich wohlfühle. Bei der vorigen Firma habe ich mich  
96 sehr wohlgeföhlt, eigentlich. Deswegen ist es mir auch umso schwerer gefallen zu  
97 wechseln. Da hat das Angebot echt sehr gut sein müssen von der neuen Firma. Das  
98 war es in dem Fall auch, dass ich losgelöst werden kann von dem Unternehmen. Und  
99 wenn das nicht der Fall ist, wenn ich mich nicht wohlfühle tu, tue ich mir  
100 natürlich leichter zu kündigen.

101 I: Und Begriff Mitarbeiterbindung wie definierst du den. Wie würdest du den  
102 definieren?

103 B: Ähm, ich würde sagen, Mitarbeiterbindung heißt für mich, dass ich schaue,  
104 dass ich langjährige Mitarbeiter habe, dass die länger und gerne in meinem  
105 Unternehmen bleiben. Und, dass ich die Mitarbeiterbindung auch fördere, mit zum  
106 Beispiel unterschiedlichen Events oder sowas, dass man sagt okay, ich mache mal  
107 einen Teamausflug oder ich mache ein Mitarbeitererevent mit einer Grillerei oder  
108 so was. Das ist für mich Mitarbeiterbindung. Dann den Mitarbeiter oder die  
109 Mitarbeiterin auch wertschätzend behandeln. Also nicht nur Mitarbeiterinnen,  
110 auch Kollegen. Ganz egal. Das muss nicht der Chef sein oder Chefin sein. Es  
111 können auch die Kollegen sein, die einen wertschätzend behandeln. Natürlich muss  
112 auch entlohnt werden. Dementsprechend, wenn man schlecht bezahlt bekommt, wird  
113 man niemanden auf ewig halten können. Weil heutzutage ist es leider so das Geld  
114 regiert die Welt. Ja, ich glaube, das heißt für mich Mitarbeiterbindung. Also  
115 für mich ist mehr die persönliche Ebene und die Aufgabe.

116 I: Also, wenn einen Aspekt der Mitarbeiterbindung hervorheben würdest, dann wäre  
117 das für dich die Kollegen?

118 B: Eigentlich ja.

119 I: Wie schaut es aus? Welche Möglichkeiten hast du, auf Konflikte oder Probleme  
120 aufmerksam zu machen?

121 B: Boah, die Möglichkeiten gibt es viele. Die Umsetzung ist sehr schwierig. Das  
122 Geschickteste ist, wenn du einen Konflikt mit jemandem hast, das direkt  
123 anzusprechen. Jetzt nicht auf schlechte Art, also nicht auf die Art und Weise,  
124 du machst das und das schlecht, sondern auf einer Basis mit, ich fühle mich dann

125 so und so, wenn du das so und so machst. Also das rüberbringen nicht mit du bist  
126 schlecht, sondern ich fühle mich dann so mit ich Botschaften einfach umgehen.  
127 Ich finde das ist das Beste bei einem Konflikt was du machen kannst. Nur ist das  
128 extrem schwierig das anzusprechen. Eine Möglichkeit ist auch, dass du zum  
129 Vorgesetzten gehst sagst, mit dem funktioniert das nicht. Aber das ist dann so  
130 hinterrücks oder mit anderen Kollegen redest und lästerst du über die eine  
131 Person. Das sind alles meiner Meinung nach keine, nicht die richtige  
132 Herangehensweise, aber die drei Möglichkeiten sehe ich gerade, weil das die  
133 Frage war.

134 I: Und im Unternehmen, wo du jetzt bist?

135 B: Wie es da gemacht wird? Dafür bin ich noch zu kurz dabei. Aber ich glaube,  
136 dass das von Person zu Person unterschiedlich ist. Die eine Person macht es  
137 hinterrücks, die geht nicht direkt auf die auf die betroffene Person zu, sondern  
138 stichelt bei anderen. Dann gibt es sicherlich welche, die laufen sofort zum Chef.  
139 Ich glaube, die wenigsten gehen jetzt nicht nur in der Firma, aber auch in der  
140 Firma. Die wenigsten gehen direkt auf die betroffene Person zu. Ich hab letztens  
141 erst mit meiner Freundin das Gespräch gehabt und haben wir auch darüber geredet,  
142 weil es Konflikte gibt einfach. Natürlich, wo unterschiedliche Leute  
143 zusammenkommen, gibt es Konflikte und dass man das eigentlich direkt ansprechen  
144 soll. Dass das die beste Herangehensweise ist. Es ist zwar schwierig, aber wenn  
145 du es mit der richtigen Botschaft machst, was auch sehr schwierig ist, es ist  
146 jetzt oft schwierig gefallen, dann ist es das Beste. Meiner Meinung nach.

147 I: Probleme und Konflikte im Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit, also nicht  
148 mit dem Kollegen ist mit dem du arbeitest, sondern wenn es projektmäßig Probleme,

149 arbeitsablauftechnisch Probleme auftreten, wie habt ihr die Möglichkeit, wohin  
150 berichtet ihr? Wie? Wie läuft das ab?

151 B: Im Großen und Ganzen sehe ich das so, dass man zum Chef gehen muss. Also wenn  
152 es wirklich um den Ablauf geht, dass man sagt, man fängt da an und man hört da  
153 auf und dazwischen gibt es irgendwelche Probleme. Nicht zwischenmenschlich oder  
154 nicht, weil das einer Person geschuldet ist, sondern einfach, weil der Ablauf  
155 nicht gut ist, so meinst du die Frage oder?

156 I: Ablauf oder Probleme bei einem aktuellen Projekt. Probleme, welche jetzt  
157 genau da noch auftreten, gibt es immer wieder. Alle Projekte sind etwas  
158 unterschiedlich. Und dann ist dort ein Problem oder das Projekt funktioniert  
159 nicht so, wie es funktionieren sollte.

160 B: Also in erster Linie würde ich dann einmal mit der betroffenen Person reden,  
161 weil es kann ja sein, dass da irgendeine Schnittstelle ist, die einfach nicht  
162 richtig funktioniert oder dass jemand es anders gesehen hat, als es richtig  
163 gehört. Richtig gehört ist auch wieder ein schwieriger Ausdruck. Aber im Großen  
164 und Ganzen, finde ich, musst du das Problem direkt an der Stelle angreifen. Und  
165 wenn es dann Fragen gibt, wie zum Beispiel irgendwelche monetären Sachen, dann  
166 musst du die Geschäftsführung auch mit einbeziehen oder den Vorgesetzten mit  
167 einbeziehen. Aber ich finde, wenn es jetzt da zum Beispiel Verarbeiter ist und  
168 die Industrie, dann sollen die gemeinsam sich das einmal anschauen und schauen,  
169 wo kann ich das am besten lösen?

170 I: Hast du so was schon mal gehabt? Hast du da schon mal eine Rückmeldung  
171 gekriegt? Oder wie hat das ausgesehen, wenn du zum Vorgesetzten gehst, etwas  
172 berichtest wie war da die Rückmeldung.

173 B: Ähm, projektbezogen jetzt. Naja, im Großen und Ganzen, dass man es sich  
174 gemeinsam anschaut, dass du die Problemstellung so gut wie möglich schilderst.  
175 Das ist immer mein Problem gewesen, dass ich einfach mit einem Problem  
176 dahergekommen bin und einfach mal auf den Tisch gehaut habe, aber nicht alle  
177 zusätzliche Infos gegeben habe. Das war immer das Problem, aber im Endeffekt  
178 kommt man dann gemeinsam auf die Lösung. Und das jetzt nicht irgendwie, weil  
179 irgendwer einen Fehler gemacht hat oder so, weil es einfach unterschiedliche  
180 Problemstellungen gibt. Zum Beispiel Abläufe, die du immer gleich gehabt hast  
181 und dann passiert ein Teil einfach anders, dann muss man darüber reden, wie man  
182 das lösen kann und das ist am besten. Das musst du finde ich sogar ansprechen.  
183 Egal in dem Bereich, an den ich gerade denke beim Chef. Weil wenn es darum geht  
184 um ein Angebot rauszuhauen und zu einem den gleichen Preis kriegt, ob es den  
185 einen besseren Preis gibt oder nicht.

186 I: Siehst du bei eurem Unternehmen, dass versucht wird, Mitarbeiterinnen im  
187 Unternehmen zu halten, dass dort aktive Bemühungen sind?

188 B: Ich kann da aus eigener Erfahrung sprechen, ja, weil das haben die auch zum  
189 Ersten Mal gemacht. Wir haben so ein Teamevent, so ein Teambuilding gemacht mit  
190 einem Externen, wie sagt man das, wenn du Besprechungen hast oder so  
191 Teambuilding hast, mit externen.

192 I: Moderatoren.

193 B: Moderatoren und mir hat das irrsinnig geholfen, weil ich bin jetzt seit drei  
194 Monaten dabei und ich habe die Leute einfach noch nicht so gut kennen gelernt,  
195 weil ich auch nicht viel im Büro bin. Ich finde, das ist mit Außendienst  
196 Tätigkeit noch einmal schwieriger sich in ein Team einzuarbeiten, weil du die

197 Leute einfach nicht so oft siehst. Und dann hat es da so ein Teambuilding Event  
198 geben über zwei Tage und das habe ich echt cool gefunden, weil ich die Leute  
199 einfach besser kennengelernt habe, auch einmal in einem privaten Setting und das  
200 war für mich so ein Event, was das fördert. Hast auch finde ich gemerkt sofort.  
201 Merkst auch jetzt ein bisschen im Nachhinein. Ich hab die Leuten nicht so gut  
202 gekannt und dann hat es zum Beispiel so etwas geben so eine Speed Dating  
203 Feedback Runde. Drei Minuten Zeit einmal spricht eineinhalb Minuten der, dann  
204 ein paar Minuten der andere und du gibst ein Feedback über die Person eins zu  
205 eins. Das habe ich echt gut gefunden. Das finde ich so ein Förderungsevent  
206 für Mitarbeiterbindung. Beispielsweise, oder auch zum Beispiel, ich weiß  
207 nicht, ob ich das so sagen darf, aber ich glaube schon, dass was ihr auch macht,  
208 ein Grillevent, das Sommerfest. Das ist irrsinnig gut für Mitarbeiterbindung,  
209 weil da kommen die Leute zusammen, plaudern Leute, trinken halt auch was, gehört  
210 aber auch dazu und unterhalten sich einfach in einem anderen Setting als jeden  
211 Tag im Büro. Redest du auch über andere Dinge. Ich finde, das ist  
212 Mitarbeiterbindung. Gehört dazu. Ich hoffe, das darf ich so sagen. Ich glaube  
213 schon.

214 I: Ich kann eh zensieren. Zur Bedeutung der Mitarbeiterbindung fällt dir da noch  
215 was ein dazu Was muss dir noch im Kopf herumschwirrt?

216 B: Ja, eigentlich ja. Das habe ich jetzt mit dem neuen Chef auch beim  
217 Bewerbungsgespräch schon ausgemacht, dass dich immer wieder austauschst. Immer  
218 wieder austauschst. Wie geht es zu? Der hat mich zum Beispiel am Anfang sehr gut  
219 abgeholt. Einmal in der Woche immer so ein Gespräch gehabt. Er hat mich gefragt:  
220 "Wie geht es dir? Wie fühlst dich? Fehlt dir was? Brauchst irgendwas?" Und, dass



221 du dich einfach immer wieder austauschst. Vor allem für meine Position jetzt.

222 Ist eine neue Position die es in der Firma noch nicht geben ha, dass da auch

223 drüber redest. Hey, was geht ab? Wo kann ich dir helfen? Magst du mir ein

224 bisschen was erzählen als Chef? So was zählt für mich auch zur

225 Mitarbeiterbindung.

226 I: Da kommen wir zum nächsten Themenblock: Maßnahmen zur Steigerung von

227 Mitarbeiterbindung. Ich weiß nicht, in wie weit du das mitbekommst, aber wird

228 bei euch im Unternehmen versucht, die Mitarbeiterbindung zu steigern? Also aktiv

229 noch mal Schritt für Schritt versucht das aufzubauen?

230 B: Na ja, auf jeden Fall jetzt durch dieses Event und dann mehrere Events werden

231 gemacht Heuer. Weihnachtsfeier ist zum Beispiel ausgefallen coronamäßig und

232 jetzt machen sie dafür ein, ich habe jetzt erst letztens gesehen, statt der

233 Weihnachtsfeier den Termin Ende März glaube ich, einfach ein Mitarbeiter Event

234 auf Frühlingsfest, dann machen sie ein Sommerfest. Die, das habe ich echt cool

235 gefunden. Ich habe leider nicht mitgehen können. In meiner zweiten oder dritten

236 Arbeitswoche sind sie gemeinsam alle auf Kosten der Firma in ein Kabarett

237 gegangen. Das, finde ich, zählt alles zu Mitarbeiterbindung. Dann wollen sie

238 noch einmal so ein Event machen, was ich so mitbekommen habe. Also ich glaube

239 schon, dass die das fördern wollen. Die haben auch seit einem Jahr einen neuen

240 Geschäftsführer, der das ein bisschen anders aufziehen möchte, glaube ich. Ich

241 habe gehört, vor drei Jahren haben sie einen gehabt, das war dann so ein

242 Geschäftsführer, der gesagt hat, "Wir machen so und nicht anders" und ist jedem

243 drübergefahren. Und da will man die Philosophie ein bisschen ändern, gefühlt.

244 I: Die Bedeutung der Mitarbeiterbindung oder das, dass man das steigern muss,

245 hat das deiner Meinung nach in den letzten Jahren verändert zu früher das  
246 Bewusstsein und?  
247 B: Zu früher vorallem und wenn ich jetzt an meine Eltern denke oder vor allem  
248 mein Stiefvater, der war 45 Jahre lang im gleichen Job. So etwas gibt es  
249 heutzutage nicht mehr finde ich. Heutzutage ist es eher so, dass du alle paar  
250 Jahre, also ich spreche aus eigener Erfahrung und gehe davon aus, dass man alle  
251 paar Jahre wechselt. Deswegen ist die Bedeutung der Mitarbeiterbindung noch  
252 höher, weil vor allem glaube ich, vor allem zur Zeit glaube ich nicht nur, ich  
253 kriege es auch mit, ist es echt schwer gute Mitarbeiter zu finden. Und dann  
254 solltest du auch schauen, dass du dir die guten Mitarbeiter behältst. Also ich  
255 glaube das wird immer mehr und auch solche Events mit Teambuilding Events werden  
256 und ich glaube, die Firmen die das machen kommen auch, sprießen auch aus der  
257 Erde wie Sand am Meer und deswegen merkt man da auch, dass es immer mehr zum  
258 Thema wird.

259 I: Siehst du da einen Unterschied zwischen Angestellten, Büro und Arbeitern?  
260 B: Ich kann es mir schon noch vorstellen, weil die Arbeiter sind nicht so  
261 greifbar, weil sie so gut wie nie im Büro sind. Und die Büroleute sehen sich  
262 halt auch viel mehr im Büro. Das heißt, du baust finde ich auch mehr Bindung zur  
263 Firma auf, weil du viel mehr Leute siehst, dich viel mehr mit Leuten unterhältst  
264 und mehr im Büro bist. Und der Arbeiter ist meistens eher auf der Baustelle. Die  
265 sehen halt, die sind ja meistens im Trupp sind in ihren Trupps aber so zu oder  
266 die Bauleiter. Aber zum Innendienst zum Beispiel werden sie eher weniger Kontakt  
267 haben. Also könnte ich mir schon vorstellen, dass da Teambuildings auch schlecht  
268 sind. Ich habe ein gutes Beispiel. Wir in unserer Firma haben auch eine

269 Produktion und die sind zwar auch im Büro, aber sind halt eher in der Produktion  
270 hinten. Und die waren jetzt zum Ersten Mal bei diesem Team Event dabei, bei dem  
271 Teambuilding. Und die ich habe dann geredet mit denen, die waren sehr skeptisch,  
272 weil sie einfach nicht gewusst haben, was, was kommt auf mich zu. Haben sie aber  
273 im Endeffekt alle geil gefunden. Also könnte mir vorstellen, dass sowas  
274 durchaus für Arbeiter gut ist. Und auch so Grill-Events, zum Beispiel oder das  
275 Sommerfest. Aber gut, da schätze ich mal, sind die Arbeiter auch mit eingeladen.

276 I: Wie flexibel ist es bei dir mit der Auslegung der Arbeitszeit?

277 B: Sehr flexibel.

278 B: Also dadurch, dass, ich finde, du hast mehr flexible Arbeitszeit im  
279 Außendienst als im Innendienst. Im Innendienst, hast du einen Nine-to-Five Job  
280 sozusagen, im Außendienst, bist dann aber hast natürlich auch deine Arbeitszeit,  
281 sagen wir mal nine to five, aber passiert es oftmals, dass du auch mal länger  
282 arbeitest, im Innendienst jetzt auch. Ich nehme das zurück. Aber hast du einfach  
283 flexiblere Arbeitszeiten, weil du bist unterwegs und hast flexible  
284 Arbeitszeiten.

285 I: Und wie schaut das aus, wenn man kurzfristig privater Natur was braucht vom  
286 Chef? Ich muss früher aufhören oder eben doch flexibel agieren. Ist das ein  
287 Problem bei euch oder?

288 B: Ich sage mal so, bei der vorigen Firma war es kein Problem. Ich weiß jetzt  
289 noch nicht. Ich hatte das jetzt noch nicht, aber ich kann es mir nicht  
290 vorstellen. Wenn man jetzt sagt, Okay, Chef, ich muss um drei gehen heute wird  
291 das kein Problem sein. Nein, nein, ist kein Problem. Auch in der Firma nicht.

292 I: Was sagst du zur Vier-Tage-Woche?

293 B: Na ja, aus privater Natur natürlich geil. Ich habe einiges gehört davon. Ich  
294 glaube, das hilft zur Mitarbeitermotivation. Weil du musst innerhalb der vier  
295 Tage natürlich das gleiche Arbeitspensum leisten wie in den fünf Tagen. Weil  
296 Arbeit kann nicht liegenbleiben, nur weil du einen Tag weniger hast. Aber ich  
297 glaube, man hat doch, ich sage mal mehr Antrieb, weil du dann mehr frei hast.  
298 Das heißt, du hast einen Tag mehr Regeneration und kannst dadurch an den vier  
299 Arbeitstagen mehr Leistung bringen. Ich weiß nicht, ob es funktionieren wird,  
300 aber ich kann es mir vorstellen.

301 I: Wird das bei euch praktiziert, die Vier-Tage-Woche? Gibt es sowas.

302 B: Bei niemanden, also ich kenne es von gewissen Unternehmen, dass entweder  
303 wirklich vier Tage Wochen sind und Freitag, wo man frei ist, vor allem für  
304 Arbeiter oder dass man lange kurze Woche hat, Montag bis Freitag und nächste  
305 Woche mit Montag bis Donnerstag.

306 I: Dann, wie oder inwieweit bekommst du Feedback zu deiner Arbeit, was du  
307 leistest?

308 B: Ich bekomme schon Feedback. Ich finde Feedback auch wichtig und das ist auch  
309 ein Teil von Mitarbeiterbindung, finde ich. Weil das habe ich eh vorher gesagt,  
310 wenn du im regen Austausch bist, kriegst du auch Feedback automatisch. Wenn ich  
311 jetzt zum Beispiel einen Termin vereinbaren kann oder sowas und das von einem  
312 Kollegen rein gekommen ist, dann höre ich in der Firma vor allem auch öfter mal  
313 so Danke, dass du das gemacht hast. Und das ist für mich auch ein Feedback.  
314 Super, dass du es geschafft hast. Ich finde Feedback auch wichtig, vor allem,  
315 nein, Positives und Negatives, weil durch das negative Feedback lernst du. Es  
316 muss halt konstruktiv sein. Es kann nicht sagen Hey, was hast du da für einen

317 Scheiß gemacht. Das soll es nicht sein. Aber wenn du sagst Hey, schau dir das  
318 mal an, vielleicht kann man das auch so und so machen. Das ist konstruktives  
319 Feedback und ich kann davon lernen.

320 I: Entsteht das Feedback bei euch strukturiert, sprich, in regelmäßig Gesprächen  
321 oder ist das einfach aus dem Naheverhältnis das ihr habt, weil ihr eng  
322 zusammenarbeitet?

323 B: Nein, das ist nicht reguliert. Das ist, wenn man was Gutes gemacht hat,  
324 kriegt man es. Oder man bekommt auch Lob, dass, ich habe Lob bekommen, sagen wir  
325 es mal so, dass Sie das Gefühl haben, dass das richtig war, zum Beispiel, dass  
326 ich da angefangen habe und dass die richtige Entscheidung war und dass sie das  
327 Gefühl haben, dass das positive Zukunft sein kann. Aber das ist jetzt nicht so,  
328 dass man sagt okay, einmal im Monat hast du eine Besprechung und da wird es halt  
329 auch sehr gut gemacht. Sondern wenn es der Fall ist, ist der Fall, wenn es nicht  
330 der Fall, ist es nicht der Fall. Auch mit Kollegen, nicht nur vom Chef. Ich  
331 finde, man kann auch Kollegen Feedback geben, sollte man auch. Oder Lob geben  
332 motiviert den auch. Ich habe heute, das hat mich ich irrsinnig gefreut. Das war  
333 zwar kein Lob, aber es hat mir gezeigt, dass ich auch wertgeschätzt werde und  
334 das fällt mir bei der neuen Firma noch relativ schwer, das einzuschätzen. Aber  
335 ich habe gebeten, meine Kollegen mir auch, weil ich gebe ja Projekte weiter und  
336 bitte dann darum, dort anzurufen, mal nachzufragen, was sein kann. Und wenn ich  
337 dann Rückmeldung erhalte, freue ich mich drüber. Das war heute zum Beispiel, ich  
338 glaube zum Ersten Mal der Fall, wo ich echt das war zwar eine Kleinigkeit, war  
339 zwar kein Feedback oder irgendwas, aber es hat mir die Wertschätzung gegeben,  
340 dass ich angerufen werde von dem Kollegen und der mir gesagt hat, ich habe jetzt

341 das und das rausbekommen. Die Wertschätzung ist wie gesagt, auch wichtig für  
342 mich.

343 I: Wie werden bei euch Stellen besetzt, werden die intern ausgeschrieben oder  
344 werden die auch intern ausgeschrieben?

345 B: Das ist jetzt ein bisschen komplizierter. Es ist ein weltweiter Konzern. Und  
346 da werden Jobs auch intern ausgeschrieben. Bei uns jetzt in Österreich allein  
347 sind wir nicht so groß. Da wird nix intern also ja ausgeschrieben. Nicht direkt.  
348 Aber ein Kollege hat vom Innendienst in den Außendienst gewechselt. Der war ein  
349 halbes Dreivierteljahr dabei und hat dann die Chance bekommen, in den  
350 Außendienst zu gehen. Also ist auch intern besetzt worden. Aber diese interne,  
351 also Innendienststelle musste dann natürlich extern besetzt werden.

352 I: Ist es dir wichtig, dass die Möglichkeit besteht, auch wenn du firmenintern  
353 Jobs wechseln kannst, dass du dich dort weiterentwickeln könntest oder  
354 dergleichen?. Dass das kommuniziert wird.

355 B: Ich habe noch ein zweites Beispiel kommen mir gerade. Der Geschäftsführer ist  
356 seit einem Jahr dabei, der war vorher nicht Geschäftsführer, also ist schon  
357 länger im Unternehmen, aber erst seit einem Jahr im Unternehmen Geschäftsführer,  
358 das heißt der hat Aufstiegsmöglichkeiten gehabt. Ich glaube, bei der Frage geht  
359 es um Aufstiegsmöglichkeiten auch. Es war ein Gedanke beim Start, also nicht  
360 beim Start, aber bei der Entscheidungsfindung, Job ja, Job nein, war der Gedanke  
361 dabei, dass ich Weiterentwicklungspotenzial hätte. Für mich ist es aber nicht  
362 wichtig, eine Führungspersönlichkeit zu sein oder eine Führungsposition inne zu  
363 haben. Führungspersönlichkeit stimmt nicht ganz. Ich entwickle schon jemanden  
364 gerne gemeinsam weiter oder zeige ihm gern jemanden an oder dem Kollegen, wie

365 ich das mache. Dadurch lernt er natürlich auch, aber ich brauche keine  
366 Führungsposition innehaben. Ich glaube, das ist die Aussage, die ich sagen  
367 wollte. Aber es gibt auch Leute, die wollen unbedingt eine Führungsposition  
368 haben, weil es irgendwie, weil man sich darauf was einbildet. Gibt es durchaus.  
369 I: Zum Thema Steigerung der Mitarbeiterbindung gibt es Aktivitäten oder Vorhaben  
370 oder etwas, was du begrüßen würdest?  
371 B: Jetzt im Unternehmen?  
372 I: Von dir als Person muss.  
373 B: Ja, Mitarbeiter Events zum Beispiel. Kannst du die Frage noch einmal sagen.  
374 Ich vergesse die Fragen immer. Ist arg, weil ich so viel nachdenke.  
375 I: Was Steigerung der Mitarbeiterbindung, irgendeine Maßnahme, eine Events oder  
376 sowas tut, begrüßen würdest, was dir einfach zusagen würde.  
377 B: Also Events auf jeden Fall, weil da die Leute einfach besser zusammen kommen.  
378 Ich überlege auch ein bisschen in eine andere Richtung, ob Steigerung der  
379 Mitarbeiterbindung. Das sind nicht nur Events. Also ich finde auch die  
380 Kommunikation untereinander, wenn die gut ist ist, steigert sich die  
381 Mitarbeiterbindung. Events müssen jetzt nicht 25 im Jahr sein, das ist eh viel  
382 zu viel, aber wenn man alle halben Jahre mal ein Event macht ist das gut. Oder  
383 solche Weiterbildungsseminare gemeinsame, Fortbildung kommt mir gerade so. Ist  
384 jetzt mir an meiner Stelle nicht so wichtig, aber vielleicht überschätze ich  
385 mich da selber ein bisschen. Aber ist auch ein wichtiges Instrument zur  
386 Mitarbeiterbindung. Wenn du sagst okay, du hast die Chance, dich mit Seminaren  
387 weiterzubilden. Ich mag da gar nicht das Gehalt erwähnen, weil das nicht so  
388 wichtig ist. Du musst natürlich was verdienen, aber es ist jetzt nicht wichtig,

- 389 Ob du acht oder 10.000 € hast, sagen wir mal so. Ja, die Dinge sind mir wichtig  
390 bei Mitarbeiterbindung.
- 391 I: Danke einmal. Dann komme ich zum Arbeitgeber.
- 392 B: Das ist garnicht so einfach irgendwie. Aber cool.
- 393 I: Ist es anstrengend ein Interview zu führen?
- 394 B: Du musst viel überlegen. Ich. Ich will kein Scheiß sagen.
- 395 I: Mir geht es um die Meinung. Ja, ich soll ja die Expertenmeinung. Du bist der  
396 Experte. Und da geht es um deine Meinung, wie du das siehst. Und mit dem kann  
397 ich dann arbeiten und auswerten. Also zum Arbeitgeber selbst Wie definierst du  
398 Arbeitgeber Attraktivität oder was bedeutet das für dich?
- 399 B: Aus meiner Sicht? Ist eigentlich sehr ähnlich zu den vorherigen  
400 Fragen. Für mich ist der Arbeitgeber attraktiv, aber das kann ich im Vorhinein  
401 nicht wissen. Das sage ich beim Bewerbungsgespräch auch. Der  
402 Mitarbeiterzusammenhalt, wie sich die Leute untereinander verstehen, das ist für  
403 mich eine wichtige Sache. Weil du verbringst so viel Zeit in der Arbeit. Was war  
404 attraktiv bei dem Unternehmen jetzt für mich? Die Kommunikation mit der  
405 Führungsperson, der Führungsperson, die war für mich irrsinnig wichtig, weil ich  
406 mit der sehr gute Gespräche hatte. Wenn das nicht der Fall wäre, wäre die Firma  
407 nicht für mich, die Firma für mich nicht attraktiv.
- 408 Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Es muss jetzt kein großer Konzern sein. Das ist  
409 mir gar nicht so wichtig. Der Tätigkeitsbereich. Ja.
- 410 I: Attraktiver Arbeitgeber, Hat ja etwas mit einer Arbeitgebermarke zu tun. Da  
411 hätten wir für jeden Arbeitgeber wird wie eine Marke behandelt. Was macht es aus,  
412 wenn du als Unternehmer denkst, was du von außen mit kriegst? Wie wird das



413 kommuniziert? Wie? Wie bewusst nimmst du das wahr?

414 B: Also gutes Beispiel, wo ich mich jetzt bei der Firma mich entschlossen habe  
415 dafür, dass war nach dem Entschluss zum Wechsel habe ich dann mit meinem Chef  
416 damals geredet und habe gesagt welche Firma usw. und er hat mir zum Beispiel  
417 gesagt Ja, das ist eine gute Firma, die ein gutes Standing hat. Von der weiß er,  
418 dass die eine gute Firma ist. Das macht in mir schon auch was aus. Ich erkundige  
419 mich zum Beispiel erkundige mich ich. Ich recherchiere vorher bisschen, zum  
420 Beispiel kununu. Ich weiß nicht, ob du das kennst. Da ist zwar nichts gestanden,  
421 da steht mehr über deutsche Firmen als über österreichische. Aber zeigt auch ein  
422 bisschen, wie es in der Firma ist. Ich sage bei dem vorigen Unternehmen habe ich  
423 auch geschaut auf Kununu. Das hat aber sehr wenig ausgesagt, weil das eher die  
424 deutsche Gesellschaft war und nicht die österreichische Gesellschaft. Ich habe  
425 mich bei der vorherigen Firma dann nicht auf die Marke konzentriert, sondern  
426 einfach um das Produkt. auch das hat mich dann einfach interessiert. Ich finde,  
427 man muss sich selber anschauen. Man kann nicht zu viel sagen, was die Marke ist,  
428 sondern auf das eigene Gefühl hören, weil jeder hat seine eigene Meinung. Und  
429 wenn kein Freund von mir vorher bei dem Unternehmen war, oder kein Bekannter,  
430 kann ich nicht genau reinschauen in das Unternehmen. Das heißt, von der Marke  
431 her heißt das eigentlich nicht viel. Zuerst lieber auf die eigenen, auf den  
432 eigenen Bauch hören und so entscheiden, ob du es für gut findest oder nicht.

433 I: Wird zum Thema Arbeitgebermarke von dem Unternehmen in dem du jetzt bist was  
434 nach außen kommuniziert. Kriegst du da was mit, dass Sie die Arbeitgebermarke  
435 aufbauen?

436 B: Eigentlich ja. Sie schimpfen, schimpfen sich XXX in ihrem Bereich.

437 Das hat ja auch etwas mit Arbeitgebermarke zu tun. Das heißt eigentlich Ich bin  
438 eine gute Firma, ich habe es aber davor nicht gelesen irgendwo. Ich habe es  
439 dann nur auf den ganzen Marketing Material gesehen, aber habe das vorher nicht  
440 gewusst. Aber sie wollen das schon damit zeigen, dass sie XXX  
441 sind. Und das hat auch was mit der Marke dann zu tun. Aber es bedeutet dann auch  
442 nichts, wie es im Unternehmen wirklich ist.

443 I: Und wie schätzt du die Attraktivität von dem jetzigen Arbeitgeber nach außen  
444 ein für andere Personen. Wie schätzt du die ein? Wie wird die wahrgenommen?

445 B: Ich glaube nicht so schlecht, aber das habe ich... Das ist eigentlich eine sehr  
446 gute Frage für meine zukünftigen Termine. Wirklich.

447 I: Ich helfe dir gerne.

448 B: Nein, nein, aber wirklich jetzt, weil dann erfährst durch auch mehr über das  
449 eigene Unternehmen. Ich frage jetzt meistens, ob Sie das Unternehmen kennen, die  
450 Kunden. Die meisten sagen ja, das heißt, du bist schon mal bekannt. Das heißt  
451 heißt aber nicht, ob das jetzt positiv oder negativ ist. Und das ist eigentlich  
452 eine sehr gute, und ich finde auch, eine sehr sympathische Frage. Wenn du zum  
453 Kunden gehst, sagst Kennst du die Firma oder kennen Sie die Firma? Und er sagt  
454 Ja. Und dann fragst du? Sehen Sie sie als positiv oder negative die Marke? Ist  
455 das eigentlich gar nicht so ungut. Aber ich kann es auch zu wenig sagen. Ich  
456 kann es zur vorigen Firma sagen, da war das Standing sehr gut. Also da ich erst  
457 drei Monate beim neuen bin, kann ich über den alten noch mehr sagen als über  
458 neuen.

459 I: Geht ja um deine Erfahrung.

460 B: Also bei der alten war es sehr gut. Ich habe es dann noch bei der vorvorigen

461 Firma. Die haben einen sehr guten Namen in Österreich. Da war es halt eher B2C  
462 Geschäft und da war der Name wurscht, weil es um den Preis gegangen ist, weil es  
463 andere Namen auch gegeben hat, die okay waren. Aber da hat das nicht,.... dir  
464 nicht zum Verkauf geholfen?

465 I: Und wie schätzt du die Bedeutung der Arbeitgebermarke in der Branche  
466 Trockenbau und Stuckateur ein?

467 B: Da schätze ich sie sehr hoch ein. Also da geht es zwar auch viel um den Preis  
468 bei Ausschreibungen usw. aber es geht auch sehr viel um die Qualität. Und wenn du  
469 dir da als Marke, als Firmenmarke einen Namen gemacht hast mit guter Qualität,  
470 hast du viel mehr Chancen. Da sehe ich es viel höher als auch bei der Industrie.  
471 Da verkaufst du viel über den Markennamen oder kriegst viele Aufträge über den  
472 Markennamen.

473 I: Wie schaut für dich der attraktivste Arbeitgeber?

474 B: Das ist echt eine schwierige Frage.

475 I: Ich. Die Frage meine ich so Wenn du. Du kennst die Firma nicht und kannst in  
476 die Firma nicht rein blicken? Und wenn sich ein Arbeitgeber präsentiert, was  
477 wären da für dich persönlich Punkte wo du sagst das ist sehr attraktiv so sieht  
478 ein super Arbeitgeber aus.

479 B: Ich spreche jetzt mal aus Erfahrungen, was für mich das früher geheißen hat.  
480 Früher hat es für mich geheißen, wenn ein Unternehmen viele langjährige  
481 Mitarbeiter hat, muss es ein gutes Arbeitsklima sein. Habe ich dann mitbekommen,  
482 dass es nicht so ist oder nicht so sein muss. Sagen wir es mal so, aber das ist  
483 für mich schon mal ein Indiz. Das ist es aber auch noch immer, dass wenn keine  
484 hohe Fluktuation ist in einer Firma, dass das einer der besseren Arbeitgeber ist.

485 Ja, also der perfekte Arbeitgeber. Das kann man ganz schwierig sagen. Also wenn  
486 ich meinem Vorgesetzten, wenn der die Firma präsentiert und der ist mir  
487 sympathisch, ich habe eine gute Gesprächsbasis, mit ihm ist das schon mal sehr  
488 wichtig. Für mich ist nicht der perfekte Arbeitgeber der größte Konzern mit dem  
489 größten Umsatz. Das heißt für mich nicht perfekt. Das heißt nicht, wie es dann  
490 wirklich ist im täglichen Leben. Und das kannst nur von einer Außendarstellung  
491 nie herzeigen. Auch wenn eine Firma jetzt sagt Ja, wir haben das Event, das  
492 Event, das Event, heißt, das nicht dass es besser ist. Sondern es ist eine gute  
493 Sache, dass man das so probiert, finde ich, aber nicht, dass das ein guter  
494 Arbeitgeber ist. Es kann auch sein, dass bei den Events dann um 10:00 Uhr dann  
495 aus ist und alle heimgehen, weil sie denken Boah, endlich vorbei!

496 I: Weil du das Betriebsklima schon ein paar mal angesprochen hast. Was macht für  
497 dich dieses gute Betriebsklima aus, sowohl kollegenseitig als auch  
498 Führungskraftseitig gesehen?

499 B: Kollegialität, Spaß an der Arbeit. Also, dass nicht nur fad da sitzt, sondern  
500 auch immer mal einen Schmeiß hat und dass auch immer wieder mal ein Schmeiß rennt.  
501 Und dass eine gute Gesprächsbasis hast. Das macht es für mich eigentlich aus,  
502 ja.

503 I: Bei der Führungskraft und beide gleich?.

504 B: Ja. Halt, was es für mich nicht ausmacht habe ich eh vorher gesagt, dass wenn  
505 der Chef nun über dich drüber fährt, ich glaube, das ist ja das gleiche.

506 I: Und wer beeinflusst deiner Meinung nach maßgeblich das Betriebsklima?

507 B: Die Personen.

508 I: Gesehen auf Führungskräfte oder Mitarbeiterinnen und Kolleginnen.

509 B: Ich finde im Großen und Ganzen die Personen im Unternehmen, egal ob es eine  
510 Führungskraft ist oder nicht. Weil jeder ist eine eigene Person, egal in welcher  
511 Rolle er ist. Es kann sein, dass die Führungskraft wie man eh schon geredet  
512 haben, nur drüberfahren. Aber dann ist es auch so eine so eine Person, so eine  
513 cholerische Person zum Beispiel. Das heißt nicht, dass der immer drüberfährt,  
514 aber wenn er sich aufregt und zum Schreien anfängt, fühle ich mich unwohl. Aber  
515 das liegt an der Person und (...) an der Person eigentlich, ja. Egal in welcher  
516 Position sie sind, wie sie agieren, wie sie miteinander umgehen.

517 I: Dann zur Steigerung der Arbeitgeber Attraktivität?

518 B: Ja.

519 I: Inwieweit ist es nötig, diese zu steigern?

520 B: In wie weit ist es nötig, diese zu stärken? Die Arbeitgeber Attraktivität? Ja,  
521 das kommt darauf an, ob man jetzt einen Mitarbeiter sucht und braucht oder ob  
522 du eh dein Team hast, was eigentlich stetig ist und du niemanden brauchst. Wenn  
523 du schon dein Team hast und du merkst, dass sich eigentlich jeder wohlfühlt,  
524 dann brauchst du die Attraktivität nicht steigern. Dann hast du sie schon. Wenn  
525 du jetzt ständig Mitarbeiter suchst, weil so eine hohe Fluktuation ist, dann  
526 solltest du sie meiner Meinung nach steigern. Aber es kommt auch auf die Branche  
527 drauf an.

528 I: Welche Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeber Attraktivität fallen dir ein.

529 B: Ich glaube, die richtigen Personen für dieses Team zu finden. Wenn du die  
530 richtigen Personen für das Team hast, macht es ein jedem Spaß. Und wenn dann ein  
531 Neuer dazukommt und merkt, da ist ein Spaß im Team und da geht was weiter, dann  
532 steigerst du die Arbeitgeber Attraktivität. Das ist ein Punkt. Durch

533 Gehaltssteigerung, wann immer die Arbeitgeber Attraktivität umso mehr man zahlt  
534 umso attraktiver ist man. Heißt aber nicht unbedingt, dass nur weil du viel  
535 zahlst, dass du auch die richtigen Personen findest. Weiterbildungsmöglichkeiten.  
536 Ein fairer Umgang mit den Mitarbeitern. Das, was du versprichst, dass das auch  
537 gehalten wird. Als Arbeitgeber. Und, dass du weil, (...) bei Bewerbungsgesprächen  
538 wird oftmals die eigene Firma sehr gelobt und gut gemacht. Natürlich musst du  
539 das machen, aber ich finde, das solltest du in einem Rahmen machen. Wenn man  
540 dann anfangt bei der Firma merkt, eigentlich ist das, was der Vorgesetzte bei  
541 dem Bewerbungsgespräch erzählt hat, gar nicht wahr, dann fühle ich mich von  
542 Anfang an mal nicht so wohl. Aber schlechtes erzählen kann man eigentlich auch  
543 nicht. Das wird keiner machen. Aber du sollst doch nichts vorlügen. Ich finde,  
544 dadurch steigert man das. Ich hoffe, das ist als Antwort auf die Frage.  
545 I: Und du bist der Experte.  
546 B: Ja, ein unsicherer Experte.  
547 I: Merkt man dir aber nicht an.  
548 B: Im reden gar nicht. Da bin ich nicht schlecht.  
549 I: Wenn Karriere und Entwicklungsmöglichkeiten bei den Einstellungsgesprächen  
550 kommuniziert werden, steigert das für dich die Mitarbeiter Attraktivität. Oder  
551 wie würdest du das dann, wenn dir schon ein Weg auf skizziert wird?  
552 B: Wenn ich schon mit dem Gedanken reingehe, dass ich mich weiterentwickeln  
553 möchte in eine Führungsposition, also es geht um Führungspositionen oder  
554 generell oder allgemein weiterentwickeln. Ich sehe Weiterentwicklung in einem  
555 Unternehmen so, dass ich mich professionell weiterentwickle. Für mich ja,  
556 eigentlich ja. Weil ich bin früher, wo ich noch im Innendienst beschäftigt war,

557 in Firmen teilweise reingegangen ist, und gesagt, ich möchte jetzt mal eine Zeit  
558 lang im Innendienst arbeiten, damit ich die Firma kennenlernen und mich dann mit  
559 der Zeit eventuell in den Außendienst weiterentwickeln kann. Da bin ich jetzt  
560 nicht mehr, weil ich schon im Außendienst bin, aber das ist für mich auch nicht  
561 unattraktiv. Weil auch die Personen individuell sind, sagen wir es mal so und  
562 der eine will auch im Innendienst bleiben, sagen okay, mir reicht das, ich mach  
563 nix anderes machen und der andere macht sich woanders hin auch noch  
564 weiterentwickeln. Und natürlich ist es auch ein bisschen Attraktivität. Ich habe  
565 auch gesehen im jetzigen Unternehmen, der jetzige Geschäftsführer ist von einer  
566 angestellten Position in die Geschäftsführung hochgezogen worden. Das hat für  
567 mich auch zeigt okay, da gibt es weiter Entwicklungsmöglichkeiten. Also  
568 eigentlich ja, es macht das schon attraktiver.

569 I: Und, nicht positionelle Weiterentwicklung, sondern persönliche  
570 Weiterentwicklung.

571 B: Ich finde, das tut man so und so bei jedem Jobwechsel. Das tut man auf alle  
572 Fälle bei jedem Jobwechsel, weil du kommst wieder, das habe ich jetzt gelernt,  
573 in ein komplett neues Umfeld mit oft oder meistens oftmals komplett neuen  
574 Produktwelten oder Produkten. Dadurch entwickelst du dich selbst schon mal  
575 weiter, weil wenn du mit anderen Personen als normalerweise interagieren musst,  
576 ist das einfach anders und ist eine Weiterentwicklung für jeden. Was aber auch  
577 attraktiv ist, war bei dem Job wieder eigentlich das gleiche. Eigentlich ist das  
578 echt ein guter Job. Der jetzige Geschäftsführer hat innerhalb seiner vorherigen  
579 Tätigkeit ein Studium begonnen, nebenberuflich. Das heißt die Firma hat das auch  
580 gefördert, meiner Meinung nach. Das heißt, die Firma kann auch sagen okay, wenn

581 es jetzt so alle drei Wochen oder alle Monate eine Woche außer Gefecht bist,  
582 kannst du nicht arbeiten. Müssen wir. Entweder du machst das oder wir trennen  
583 uns. Und in dem Fall war es so, dass er das machen hat können. Das heißt, die  
584 Firma fördert auch Weiterentwicklung. Und ja, das ist auch ein positiver Aspekt.  
585 Auf was man alles draufkommt in so einem Gespräch.

586 I: Das freut mich, wenn ich dir weiterhelfen kann. Nicht nur du mir. Es ist  
587 super. Ich hätte noch eine Frage zu Diversity Management. Also unterschiedliche  
588 Kulturen, Herkünfte, Ausrichtungen. Diese zu integrieren. Macht es den  
589 Arbeitgeber attraktiv? Hat es ein Nutzen für den Arbeitgeber?

590 B: Ja. Kurz, prägnant, ich glaube ja. Weiter erklärt, du lernst dadurch selbst  
591 auch. Wenn ich von Kulturen ausgehe, wenn unterschiedliche Kulturen in einem  
592 Unternehmen sind. Ich habe zum Beispiel, sagen wir es einmal so ein Beispiel  
593 von einer Freundin. Die hat zum Beispiel gelernt im zum Beispiel iranischen Raum  
594 sind Terminvereinbarung, werden die ganz anders gehandhabt als bei uns. Bei uns  
595 ist es so, wenn ich mir mit Freunden was ausmache, sage ich okay, in zwei Wochen  
596 haben wir beide Zeit, da gehen wir was trinken, um die um die Uhrzeit. In  
597 anderen Kreisen ist es so, da geht alles nur spontan, da geht es nicht, in zwei  
598 Wochen machen wir uns etwas aus. Da sagst, okay hast heute Zeit. Perfekt treffen  
599 wir uns in zwei Stunden. Aber wenn du in zwei Wochen was ausmachst, dann kann es  
600 sein das man sich da auf was anderes vereinbart. Weil einfach unterschiedliche  
601 Kulturen aufeinandertreffen. Da kannst du nur lernen voneinander. Ich habe es  
602 auch beim jetzigen Teambuilding mitbekommen und ich weiß nicht, ob das jetzt  
603 relevant ist oder nicht, aber ich habe es sehr mutig von dem Kollegen  
604 gefunden. Der hat in dem großen Setting dann gesagt ja das es sich vor soundso



605 viel, das dich ein bisschen vorstellen müssen und vor einigen Leuten erzählen  
606 müssen von deinem Leben ein bisschen was. Und der hat erzählt, der hat sich vor  
607 zehn Jahren von seiner Frau getrennt und lebt jetzt mit seinem Freund zusammen.  
608 Ich habe das irrsinnig mutig gefunden von ihm und echt cool gefunden. Und das  
609 fördert auch einfach das Zusammensein. Unterschiedliche Rassen, Gruppen  
610 und so weiter. Das die miteinander arbeiten. Jeder ist unterschiedlich. Und du  
611 lernst von jedem Menschen.

612 I: Ist das ein Aspekt, worüber man die Attraktivität steigern kann, wie man das  
613 forciert oder nicht?

614 B: Kommt drauf an. Ja und nein. Ähm. Ich finde, ich denke jetzt an die jetzige  
615 Firma, wie viel Diversity wir da haben. Wir haben eigentlich nicht viel. Ich  
616 finde, der positive Aspekt daran, wenn man das als Firma zeigt, ist, dass man  
617 nicht irgendwie feindlich gegenüber anderen Kulturen ist. Das finde ich gut. Ich  
618 finde, es ist für die Tätigkeit nicht wichtig. Obwohl eigentlich für meine  
619 Tätigkeit, schon weil ich ja viel mit Leuten zu tun habe und die auch  
620 unterschiedlichster Herkunft sind. Und umso mehr Leute ich unterschiedlicher  
621 Herkunft kenne und mit denen interagiere, umso besser kann ich auch verstehen,  
622 wie die vielleicht agieren. Also eigentlich für mich macht es ein Unternehmen  
623 jetzt nicht unbedingt attraktiver, es macht es für mich nur sympathischer. Ja,  
624 passt ein bisschen zusammen.

625 I: Dann sind wir gleich am Ende, Social Media Kampagne.

626 B: Ja.

627 I: Helfen die zur Steigerung der Arbeitgeber Attraktivität, oder wie wird es  
628 deiner Meinung nach wahrgenommen, wenn Social Media Kampagnen laufen?

629 B: Das kommt auf den Tätigkeitsbereich des Unternehmens an, also ob du eher  
630 ausgerichtet bist. Ich rede von Instagram, Facebook usw., also die für privat,  
631 die die Privaten verwenden. Ob du ausgerichtet bist auf B2B oder B2C. Wenn du  
632 B2C machst, dann finde ich kommt es, ist es förderlich fürs Unternehmen, weil du  
633 kommst einfach auf einen großen oder hast eine große Reichweite. Für B2B zahlt  
634 sich Facebook und Instagram finde ich nicht so aus. Da bist dann eher auf  
635 LinkedIn und das kann dir schon helfen. Und es kommt auch sehr stark auf die  
636 Branche darauf an.

637 I: Jetzt bei der Trockenbaubranche auch im Kontext gesehen zur  
638 Mitarbeitergewinnung oder Mitarbeiterbindung auch auf diesen Kontext hin gesehen.  
639 Dort die Social Media Kampagnen.

640 B: Boah, da ist die Frage was man machen könnte. Mitarbeitergewinnung.

641 I: Naja, ich frage nicht was du machen könntest, sondern deine Wahrnehmung.

642 B: Ich finde schon, wenn du über Social Media zeigen kannst, dass auch Spaß an  
643 der Arbeit ist. Du kannst von Firmenfeiern zum Beispiel Fotos posten als  
644 Beispiel oder ein Video machen, wurscht was. Ich gehe jetzt wieder von Facebook  
645 und Instagram aus, weil da triffst du halt mehr auf Mitarbeiter. Oder auch von  
646 Baustellen, wie gearbeitet wird. Du kannst zeigen, das wird so und so gemacht  
647 und du kannst erfolgreiche Baustellen herzeigen. Ja, finde ich schon. Könntest  
648 du auch Mitarbeiter dadurch oder dein Unternehmen das Ansehen steigern.

649 I: Zum Thema Arbeitgeber Attraktivität. Kannst du mir noch was sagen? Möchtest  
650 du mir noch was sagen, was dir da noch einfällt, was dir wichtig ist?

651 B: Ach ja, natürlich kann ich ein bisschen was dazu sagen. Ich denke gerade an  
652 die Ehrlichkeit, auch wenn ich jetzt, weil mir vom letzten Thema angelehnt, wenn

- 653 ich jetzt Mitarbeiter Events hab und da kommen nur zwei Leute, beispielsweise  
 654 wenige Leute und das kommt nicht so gut an, dann würde ich es auch nicht online  
 655 posten auf Social Media, zum Beispiel, wenn okay, jetzt ist ein Grillfest  
 656 geplant, das beginnt um fünf und um 6:30 sind 3/4 der Leute weg. Am Anfang sind  
 657 noch alle da. Da mache ich natürlich ein schönes Gruppenfoto. Aber es kommt  
 658 einfach keine Stimmung auf und es passt einfach nicht. Dann würde ich es nicht  
 659 posten und das nicht als Werbung für mein Unternehmen heranziehen.  
 660 I: Dann bedanke ich mich für deine Zeit.  
 661 B: Sehr gerne. Danke, dass du mich daran teilnehmen lässt.  
 662 I: Sehr gerne. Danke.

### **A - 7 Transkription Interview 3**

#### Transkript IP3

- |   |                |             |                   |
|---|----------------|-------------|-------------------|
| 1 | Transkript IP3 | Dauer 54:36 | Datum: 08.02.2022 |
|---|----------------|-------------|-------------------|
- 2 I: Danke, dass du mir das Interview gibst. Das ist sehr freundlich von dir.  
 3 B: Bitte, sehr gerne.  
 4 I: Dann starten wir gleich rein in das Interview. Was sind deiner Meinung nach  
 5 die Erfahrungen oder die Hauptgründe für die Kündigungen von MitarbeiterInnen?  
 6 B: Kündigungen von Mitarbeitern, (...) wenn sie abgeworben werden, wenn sie sich  
 7 verändern wollen, oder wenn sie massiv unzufrieden sind mit dem Job.  
 8 I: Meinst du das Aufgabengebiet, oder wie meinst du das unzufrieden im Job? Ein  
 9 bisschen genauer.  
 10 B: Unzufrieden mit dem Job da meine ich, dass der Arbeitgeber oder Job, den  
 11 derjenige zu machen hat, nicht das ist, was ihn erfüllt. Wenn der nicht das

12 Gefühl hat, dass das eine sinnstiftende Arbeit ist, oder dass das was ist, was  
13 etwas Positives ist und etwas dazu beiträgt, dass es im Unternehmen gut läuft,  
14 dann kann er damit unterfordert sein und sagen, dass das nicht das ist, was  
15 einen anspricht und dass man unzufrieden damit ist und man sich etwas anderes  
16 sucht. Ich hatte in letzter Zeit wenig Kündigungen, aber das waren für mich die  
17 Gründe. Und von einer weiß ich es ganz speziell, die gesagt hat, das ist einfach  
18 nicht das, was ich machen möchte. Und sie sieht sich da zu wenig Verantwortung  
19 und sie möchte mehr haben und das habe ich ihr nicht bieten können.

20 I: Und monetär, vom Geld her als Kündigungsgrund? Wie schwingt das mit?

21 B: Das hatte ich als Unternehmer oder auch als Führungskraft die letzten drei,  
22 vier, fünf, zehn Jahre nicht viel. Weil grundsätzlich der Gehalt angemessen sein  
23 soll, das ist klar. Aber, dass einer wegen hundert Euro den Job wechselt, dann  
24 ist er im Unternehmen eh nicht gut verwurzelt. Und, dass man wirklich soviel  
25 mehr wo anders bekommt, das stellt sich oft nicht so raus. Also ich rede jetzt  
26 vom angestellten Personal, vom arbeitenden Personal da kann es schon sein, dass  
27 sich einer ganz massiv verändert und einfach weggeht vom Trockenbau und sagt,  
28 dass er woanders vielleicht mehr Geld bekommt, weil es eine andere Branche ist.  
29 Ich hatte jetzt einen, der nun Abdichtungen herstellt und verdient laut den  
30 Versprechungen jetzt um 500 Euro brutto mehr. Das kann ich nicht zahlen, das  
31 geht sich nicht aus. Und ob er es dann wirklich bekommt, das hat er mir dann  
32 nicht erzählt.

33 I: Unternehmerisch gesehen, welche Probleme tun sich auf, wenn MitarbeiterInnen  
34 kündigen, wenn sie weggehen?

35 B: Dass man die Arbeit verteilen muss, oder neu besetzen muss. Das ist das

36 Problem, das sich dann stellt. Dass man dann sagt, okay, irgendwer muss den Job  
37 nachher weiter machen. Wenn uns der jetzt nicht abgehen würde, dann wäre er  
38 grundsätzlich falsch gewesen, dann wäre er eh nicht gebraucht worden. Aber dann  
39 muss man halt schauen, dass man dieses Tätigkeitsfeld neu besetzt, durch eine  
40 neue Kraft oder auf andere Mitarbeiter aufteilt. Oder wie auch immer.

41 I: Und wie schaut das dann mit den Arbeitsbelastungen aus, wenn man das aufteilt  
42 unter den Mitarbeitern?

43 B: Das muss natürlich machbar sein. Das ist, je nach dem, wenn ein Projektleiter  
44 aufhört, dann hat man die Möglichkeit, dass man ihn nachbesetzt oder weniger  
45 macht. Das kann man nicht eins zu eins auf andere aufteilen. Das geht sich nicht  
46 aus. Wenn jetzt eine Sachbearbeiterin in irgendeinem Feld aufhört, dann kann man  
47 schauen, okay, geht sich das aus, dass das jemand anderes auffängt. Das man den  
48 Job so verteilt, dass es geht. Oder man muss es in irgendeiner Form  
49 nachbesetzen.

50 I: Und wie gestaltet sich die Nachbesetzung erfahrungsgemäß?

51 B: Das kommt auf den Job drauf an. Bei dem arbeitenden Personal durch  
52 Mundpropaganda, dass Leute einfach jemanden kennen, der woanders arbeitet, der  
53 dann bei uns anfangen möchte. Und beim angestellten Personal, auch wenn jemand,  
54 durch Jobsuche beim Inserat oder durch Bekanntschaft.

55 I: Wie empfindest du in unserer Branche die Fluktuation von der Höhe nach?

56 B: Also im Angestelltenverhältnis ganz gering, im Arbeiterverhältnis, (...) in  
57 Prozent von was?

58 I: Einschätzung (...) unsere Branche zu anderen Branchen. Hohe Fluktuation oder wie  
59 stellt sich das dar?

60 B: Also ich kann da nur von mir reden und bei mir sehe ich die Fluktuation sehr  
61 gering.

62 I: Welche Möglichkeiten siehst du, um Fluktuationen zu verhindern? Wenn du jetzt  
63 einen konkreten Fall hast.

64 B: Ich glaube man kann es nicht verhindern. Man kann ein ordentliches  
65 Arbeitsklima schaffen, in dem sich die Mitarbeiter gerne aufhalten und gerne  
66 arbeiten. Dann schafft man mit dem ein angenehmes Betriebsklima, wo die Leute  
67 sich auch nicht verändern wollen.

68 I: Das bringt mich eigentlich schon zum nächsten Thema. Was hält deiner Meinung  
69 nach deine Mitarbeiter im Unternehmen?

70 B: Genau das, was ich gerade gesagt habe.

71 I: Genau. Wie definierst du den Begriff Mitarbeiterbindung?

72 B: Mitarbeiterbindung, (...) ich tu mir mit dem Begriff Bindung schwer, weil ich  
73 niemanden anbinden kann und das schwingt da irgendwie mit, dass es nicht darum  
74 geht, dass ich den festhalte oder anbinde, sondern jeder Mensch hat gewisse  
75 Bedürfnisse, egal ob es ein Angestellter oder ein Arbeiter ist und diesen  
76 Bedürfnissen ist in einem gewissen Maß Rechnung zu tragen. Dass man eine gewisse  
77 Flexibilität an den Tag legt und dass man auf die Wünsche und Sorgen der  
78 Mitarbeiter eingeht und die nach besten Möglichkeiten erfüllen kann. Und im  
79 Gegenzug dazu der Mitarbeiter auch sieht, okay, das ist ja ein Geben und Nehmen.  
80 Und der Unternehmer auf der anderen Seite wird sich hoffentlich den Arsch  
81 aufreißen, dass es dem Unternehmen gut geht. Es ist ein Geben und Nehmen, eine  
82 Einbahnstraße funktioniert nicht, was das anbelangt. Und das ist dann etwas, was  
83 für den Mitarbeiter vielleicht attraktiv ist, dass sie sagen „okay, uns geht es

84 eigentlich gut hier und arbeiten muss überall und es sind Kleinigkeiten, die es  
85 ausmachen“. Weil das Gehalt oder Lohn werden überall ähnlich sein. Mit dem kann  
86 man niemanden mehr fangen.

87 I: Wie nutzen deine MitarbeiterInnen, dich auf Konflikte oder Probleme  
88 aufmerksam zu machen? Oder das intern abzuwickeln, wenn es Probleme oder  
89 Konflikte gibt?

90 B: Grundsätzlich durch ein offenes Gesprächsklima, dass eine Kultur herrscht, in  
91 der man über alles reden kann. Das fällt den Mitarbeitern oft nicht leicht, dass  
92 sie dem Chef etwas sagen, was ihnen nicht gefällt, weil sie einen gewissen  
93 Schranken haben oder eine gewisse Sperre, aber das auch viel Überzeugung bedarf,  
94 dass man über alles reden kann und der Ton die Musik macht. Es geht darum, wie  
95 man es sagt, aber man kann sich alles sagen. Und diese Kultur muss man laufend  
96 trainieren und auch von einem selbst kommen, dann kommt da auch was zurück. Und  
97 dann wird auch darüber geredet.

98 I: Wo siehst du die Herausforderungen, das Umfeld zu schaffen, das du mir jetzt  
99 beschrieben hast, im Tagesablauf, im Tagesgeschäft dann?

100 B: Die Herausforderungen sind, wie du selber den Job anlegst, was du zu tun hast.

101 Ob du am oder im Unternehmen arbeitest. Wenn man im Unternehmen arbeitet, also  
102 im Tagesgeschäft drin ist, dann hat man wenig Zeit, sich Gedanken zu machen, was  
103 das Unternehmen ist, was es sein soll und wo es hingeht. Und das ist der  
104 Unterschied. Je mehr, dass ich Zeit habe, am Unternehmen zu arbeiten, desto  
105 besser funktioniert es Sachen umzusetzen von denen alle was haben.

106 I: Und auf welcher Ebene holst du deine Mitarbeiter am meisten ab? Also beim  
107 Aufgabengebiet, monetär oder wie auch immer. Da sind wir ganz individuell.

108 B: Was heißt abholen?

109 I: Dass sie gerne bei dir sind, dass sie gerne für dich arbeiten. Das, was du  
110 aus deiner Erfahrung weißt. Du bist der Experte, du sollst mir dein Wissen  
111 preisgeben.

112 B: Aus meiner Erfahrung, (...) bei uns ist es so, dass wir ein bunter Haufen sind.  
113 Damit meine ich, dass sich jeder gerne Verantwortung übernimmt und sich zu einem  
114 gewissen Maß sein Aufgabengebiet selbst gestalten kann. Wir wissen ein  
115 gemeinsames Ziel, wir wissen, was an Arbeit da ist und gemacht gehört, aber wie  
116 das genau und wann das genau gemacht wird, da gibt es bei uns keine starren  
117 Strukturen. Und es ist mir egal, ob um sechs oder acht Uhr zu arbeiten begonnen  
118 wird. Es muss die Arbeit gemacht werden und es muss das Gefühl der Gemeinschaft  
119 da sein, dass der gemeinsame Wille da ist, etwas zu erreichen und etwas zu  
120 verbessern. Grundsätzlich glaube ich, dass jeder Mensch ein Teil von etwas  
121 Besonderem sein will, ein Teil von etwas Gutem und gemeinsam einen Erfolg haben  
122 will. Und wenn man versucht, dass man sich gemeinsam austauscht und gemeinsam  
123 Erfolg hat, dann ist das etwas, was ein jedem Menschen gefällt. Und das ist auch  
124 etwas, mit dem man sie abholt, weil da kann ein jeder mitwirken. Wenn die Leute  
125 nur Befehlsnehmer sind und nur umsetzen, was ihnen gesagt wird, dann geht die  
126 eigene Kreativität vollkommen verloren. So sind Menschen nicht, nicht  
127 grundsätzlich.

128 I: Bei der Mitarbeiterbindung, um diese zu steigern, was macht ihr da oder was  
129 kann man machen?

130 B: Naja, mit dem Wort Mitarbeiterbindung tu ich mich, wie gesagt, schwer.

131 I: Es ist der Fachterminus, deshalb benenne ich das so. Wie du es titulierst/



132 B: Das ist wieder, wie ich vorhin schon gesagt habe, der Mensch will Erfolg  
133 haben, der Mensch will Teil von etwas Gutem sein, ein Teil von etwas Besonderem  
134 sein, er will eine Wertschätzung haben, für das was er tut und er will gesehen  
135 werden, für das was er macht. Es will keiner eine sinnlose Arbeit machen, das  
136 heißt, der eine gräbt ein Loch auf und der andere macht zu und keiner weiß, wozu  
137 er das macht. Das bringt nichts. Wenn jeder weiß, warum das er macht und wozu es  
138 gut ist und auch wenn es nicht lustig ist, wenn es zum Erfolg beiträgt, dann  
139 wird es auch lieber gemacht. Dann wird es auch gern gemacht. Und dann ist es  
140 auch etwas, wo sich Leute entfalten können. Und diese Entfaltung macht es aus,  
141 sich wo reinzutigern, sich wo reinzuhängen, sich wo aufzuopfern und dann dadurch  
142 etwas zu erreichen. Das ist, denke ich, etwas das den Leuten gefällt. Etwas, das  
143 mir selber einen Antrieb gibt und viele andere Menschen auch. Ich denke das  
144 trifft auf die meisten zu.

145 I: Jetzt nenne ich es nicht Mitarbeiterbindung, die Mitarbeitermotivation, hat  
146 sich das in den letzten Jahren geändert? Dass das wichtiger geworden ist, oder  
147 wie empfindest du das?

148 B: Es unterliegt sicher alles dem Wandel der Zeit. Ich habe vorhin schon  
149 Bedürfnissen gesprochen, es waren mit Sicherheit früher andere Bedürfnisse, dass  
150 das mehr im Vordergrund gestanden ist, dass man einen sicheren Job hat, dass man  
151 die Familie versorgen kann, dass man sich das Leben leisten kann. Das war vor  
152 20-30 Jahren mit Sicherheit noch mehr ein Thema, als wie jetzt, wo man sagt, das  
153 muss ausgewogen sein, man braucht eine gewisse Freiheit, man braucht  
154 Selbstbestimmtheit, das ist jetzt sicher mehr und das hat sich verändert. Aber  
155 das ist durch den Wandel der Zeit. Da wird man dem Alten nicht nachweinen können,

156 weil das kommt nicht mehr, sondern man muss einfach schauen, dass man beim  
157 Neuen, mit dem Neuen umgehen lernt, wenn man es nicht kann. Dass man sich damit  
158 abfindet, oder dass man für sich selber den bestmöglichen Weg findet. Aber ja,  
159 da gibt es einen Wandel.

160 I: Ist das auch unterschiedlich zwischen Angestellten und Arbeitern?

161 B: Wird Unterschiede geben, weil oftmals die Menschen aus unterschiedlichen  
162 sozialen Schichten kommen. Durch das auch vielleicht unterschiedliche  
163 Bedürfnisse haben. Der Bauleiter, der mit seiner Frau vielleicht schön essen  
164 geht, wird das vielleicht eher in einem schönen Haubenlokal machen und das will  
165 er sich leisten können. Als wie ein Arbeiter, der vielleicht schaut, dass, wenn  
166 er Motorrad fährt, sich das vielleicht leisten kann. Aber grundsätzlich hat  
167 jeder Mensch Bedürfnisse und will irgendetwas erreichen, braucht Freizeit, will  
168 da Ausgewogenheit haben. Das kommt mehr und kommt bei allen. Das ist eher ein  
169 Altersthema und nicht ein Unterschied zwischen Arbeiter und Angestellte.

170 I: Habt ihr auch aktive Maßnahmen, wie Teambuilding Maßnahmen? Dass ihr dort  
171 etwas macht?

172 B: Ja, wir definieren das nicht so, aber wir haben so etwas. Bei uns ist es ganz  
173 wichtig, dass wir einen Austausch haben, dass man eine gesellige Komponente hat,  
174 das geht los im Angestelltenbereich, Corona hat das ganze etwas verunmöglicht in  
175 der Vergangenheit, wird aber wieder besser werden. Dass man einfach wöchentlich,  
176 14-tägig aber auch mit der ganzen Mannschaft, mit den Arbeitern zumindest zwei  
177 oder dreimal im Jahr einen Fixpunkt hat, wo man zusammenkommt. Wo man sich  
178 austauscht, das verbindet mit einer Schulung, einer Veranstaltung, mit was auch  
179 immer. Und da gibt es für die gesamte Firma, dreimal war es, eine Veranstaltung,

180 bei der es einmal um mehr geht als um die Arbeit, wo man sich zusammensetzt bei  
181 Würstel und Bier, mehr ist es oft nicht, oder bei einer Grillerei und man sich  
182 da dann einfach austauscht; weil sonst siehst du das ganze Jahr nicht. Und das  
183 ist es. Teilweise kommt alle zwei Jahre ein Ausflug dazu und solche Sachen. Das  
184 wirkt als Teambuilding wird aber nicht so genannt.

185 I: Und wie wird das angenommen?

186 B: Die drei Veranstaltungen, bei denen alle zusammenkommen, da sind wir nahezu  
187 voll besetzt. Ausflüge werden von der Hälfte angenommen. Da muss man sich dann  
188 auch Zeit nehmen, das dauert dann meistens ein, zwei, drei Tage, dass man  
189 irgendwo hinfährt. Das ist dann nicht ein jeden seins. Und die wöchentlichen  
190 Sachen, dass wir nach einer Besprechung noch auf ein Bier zusammenstehen, das  
191 wird auch eher gut angenommen.

192 I: Wie stark ist bei euch das Thema Flexibilisierung der Arbeitszeit?

193 B: Ist im Angestelltenverhältnis ein sehr starkes Thema. Ich habe vorhin schon  
194 erwähnt, dass der Mitarbeiter dort eine relativ große freie Zeiteinteilung hat.  
195 Bei den Arbeitern ist es eher schwierig, weil in Partien arbeiten, gemeinsam auf  
196 die Baustellen fahren und da auch noch mehr die Stunden das Geld machen. Aber  
197 wir schauen trotzdem, dass oftmals eine Vier-Tage-Woche geht. Dass, wenn es ein  
198 fünfter Tag ist, dass der lange ist und nicht, dass man lange im Auto sitzt. Und,  
199 dass es da trotzdem in Abstimmung, wie gesagt, ein Geben und Nehmen ist. Wenn  
200 es notwendig ist, wenn jemand frei braucht, wird es ermöglicht, auf der anderen  
201 Seite, wenn es eilt, dass er einmal mehr arbeitet. Habe ich das jetzt für dich  
202 beantwortet?

203 I: Du hast alles, du beantwortest alles richtig. Was du sagst, dass passt auch

204 so.

205 I: In wie weit und wie bekommen deine Mitarbeiter Feedback zu ihrer Arbeit?

206 B: Bei den Angestellten gibt es jährlich, aber unregelmäßig, das heißt, nicht zu  
207 einem fixen Zeitpunkt, aber jährlich zumindest einmal, dass man sich einfach  
208 unangekündigt auf ein Gespräch zusammen setzt. Einfach einmal reinschießt und  
209 sich eine halbe Stunde oder eine Stunde Zeit nimmt und über die Sachen redet.

210 Bei Projektleiter gibt es zusätzlich einen Jahresabschluss, bei dem man auch  
211 über das vergangene und über die Ziele des neuen spricht. Und bei den Arbeitern  
212 haben wir jetzt eingeführt, dass die Geschäftsführung einmal im Jahr alle  
213 Baustellen besucht und sich dort ansieht, was dort Sache ist. Das ist bei uns  
214 sonst eher nicht üblich, weil das sonst eher durch die Projektleitung abgedeckt  
215 wird und da dann auch ein Feedback gemacht werden kann. Aber sonst sind die  
216 Projektleiter dafür verantwortlich. Dieses Thema sehe ich jetzt weniger bei mir.

217 I: Und da wird positives wie auch negatives Feedback/

218 B: Ja, natürlich. Da wird darüber gesprochen, was gut ist, darüber können wir  
219 uns gemeinsam freuen es wird aber auch darüber gesprochen, wo es Probleme  
220 gegeben hat. Aber lieber freue ich mich über Sachen, als dass ich über Sachen  
221 rede, die problematisch sind.

222 I: Ist bei euch eine Prämienzahlung Thema, bei den Arbeitern sowie bei den  
223 Angestellten?

224 B: Ja, es gibt Prämien zu gewissen Themen. Sehr bunt gemischt, über vielfältige  
225 Sachen. Bei den projektverantwortlichen Bauleitern gibt es über die  
226 Zielerreichung, über den Ertrag noch zusätzlich eine Prämie. Und bei den anderen  
227 ist das nach Punkten, aber sehr breit gestreut.

- 228 I: Trägt das stark zur Motivation der Mitarbeiter bei?
- 229 B: Nein, es ist oft mehr ein Krampf als dass es eine Motivation ist.
- 230 I: Warum macht ihr das dann?
- 231 B: Das ist eine gute Frage. Es ist ein Thema, welches bei mir auf der Agenda ist
- 232 und was/ gewisse Sachen haben eine Berechtigung an der Prämie, das ist jetzt
- 233 aber nicht eine Erfolgsprämie, sondern das ist/ Wir haben aufgehört, dass wir
- 234 zum Beispiel Arbeiter inserieren, Lehrlinge ganz speziell, und wenn ein
- 235 Mitarbeiter einen Lehrling bringt, dann investiere ich bei ihm einen Tausender.
- 236 Da sage ich: „Du hast einen Lehrling gebracht, du bekommst einen Tausender von
- 237 mir“. Weil das Inserat kostet mir auch so viel. Das ist eine leichtere Prämie,
- 238 als wie wenn jemand sagt, er bekommt fünf Prozent vom erwirtschafteten Ergebnis,
- 239 weil eine Prämie ist immer nur dann so gut, wie er glaubt, dass sie gut ist.
- 240 Wenn er erfährt, dass der andere vielleicht mehr bekommen hat oder weniger, dann
- 241 ist das wieder/ Es ist dann nur kurzfristig, erzeugt es ein Glücksgefühl,
- 242 erzeugt oft Spannungen. Das ist etwas, was bei mir auf der Agenda steht, dass
- 243 ich das neu gestalten möchte. Aber ich habe noch keinen Plan, keine Idee dazu,
- 244 wie ich es mache.
- 245 I: Musst auch keine Interner ausplaudern, es geht mir um deine Expertise zu
- 246 diese Sachen.
- 247 B: Alles was ich nicht sagen will, sage ich nicht.
- 248 I: Das denke ich mir. Da mache ich mir eh keine Sorgen. Zur
- 249 Arbeitgeberattraktivität, wie definierst du einen attraktiven Arbeitgeber oder
- 250 die Arbeitgeberattraktivität an sich? Vorweg, Mitarbeiterbindung und
- 251 Arbeitgeberattraktivität überschneiden sich in vielen Punkten und deshalb wird

252 die Antwort oft vielleicht auch schon ein bisschen erwähnt gewesen sein.

253 B: Die Attraktivität, (...) einige Punkte sicher schon gesagt. Wie wirst du

254 wahrgenommen. Kannst du zum Teil steuern, zum Teil aber auch nicht. Geht viel

255 auch über das, wie deine Mitarbeiter über dich reden. Und darüber geht das

256 meiste. Man kann nur ein bisschen über die sozialen Medien oder über die

257 Homepage oder über irgendwelche Annoncen schalte, aber dafür sind die meisten

258 Trockenbauer/ die machen das so nicht, sondern da geht es halt darum, wie fühlt

259 sich der jeweilige wohl, wie redet er darüber und dadurch wird dann ein gewisses

260 Gefühl erzeugt, wie es in dem Unternehmen läuft. Ich kenne das von anderen, wenn

261 ein Mitarbeiter permanent nur schimpft über das Unternehmen, über den Chef oder

262 über wen auch immer, dann wird das von Haus aus nicht als attraktiv wahrgenommen.

263 Als wie wenn auf der anderen Seite Leute, ich meine Arbeiten muss man überall,

264 positiv darüber reden, dass die und die Sachen ermöglicht werden, ohne dass mehr

265 zahlt wird, was auch immer. Dann trägt das dazu bei, wie es läuft oder wie

266 attraktiv das wahrgenommen wird.

267 I: Wird es bei euch, wenn Stellen ausgeschrieben sind, intern kommuniziert oder

268 intern nachbesetzt?

269 B: Wenn sie intern nachbesetzt werden, werden sie nicht ausgeschrieben.

270 I: Also wenn sie zum Ausschreiben wären. Bestehen Aufstiegsmöglichkeiten?

271 B: Natürlich, alles was intern nachbesetzen kann, ist am schönsten. Alles hat

272 seine Zeit und es gibt manchmal Veränderungen, dass ein Mitarbeiter einen

273 verlässt, dass er in Pension geht oder was auch immer und dass man hofft, dass

274 ein anderer aufsteht und sagt, das wäre was für mich oder ich könnte mir das und

275 das vorstellen. Und das ist dann für mich ein Entwicklungspotential, was wir

276 dann schöpfen.

277 I: Wir differieren jetzt interne und externe Arbeitgeberattraktivität. Die

278 interne kann man ja mehr steuern. Was ist deiner Meinung nach der wichtigste

279 Punkt intern, dass du ein attraktiver Arbeitgeber bist für die Mitarbeiter

280 gesehen?

281 B: Was ist der effektivste Punkt?

282 I: Der wichtigste einfach. Der am meisten ausschlägt. Oder welche Punkte siehst

283 du da?

284 B: Ich habe es schon gesagt, dass der Mitarbeiter sich wohlfühlt und das

285 Wohlfühlen kommt zustande mit dem, dass er selbstverantwortlich ist für sein Tun,

286 dass er sich das selbst gestalten kann und dass er auch wahrgenommen und

287 gesehen wird. Dass er weiß, er macht eine sinnstiftende und sinnvolle Arbeit.

288 Und das heißt auch, dass das auch von anderen gesehen wird.

289 I: Und in der Branche, nach außen die Arbeitgeberattraktivität? Wie präsent

290 schätzt du die ein, dass die Arbeiter nach außen die Arbeitgeberattraktivität

291 fördern, oder bekannt machen wollen? Wie wichtig?

292 B: Das würde ich grundsätzlich wichtig einschätzen, es wird aber wenig gemacht,

293 glaube ich. In der Baubranche mehr, der Trockenbauer ist da als junges Gewerk,

294 ist da teilweise ein verschrienes Gewerk, kämpft da manchmal bei branchenfremden

295 Personen sicher mit einem schlechten Ruf. Und das trägt nicht zu der

296 Attraktivität bei.

297 I: Entwicklungsmöglichkeiten für deine Mitarbeiter gibt es, hast du mir vorhin

298 gesagt. Werden die geschult auch? In fachlicher und in persönlicher Bildung hin?

299 B: Ja.

300 I: Wird Ihnen da eine Schulung ermöglicht? Wie sieht das aus?

301 B: Von fachlichen Schulungen, das heißt von handwerklichen Schulungen angefangen,  
302 bis über persönlichkeitsbildende Schulungen, was notwendig ist und was man  
303 glaubt, dass man braucht, je nach dem, was die Person für einen Job macht.

304 I: Und welche Eigenschaften muss Ihrer Meinung nach eine Führungskraft haben?

305 Jetzt im Trockenbau, unabhängig, das kann ein Vorarbeiter, Bauleiter, wie auch  
306 immer/

307 B: Eine Führungskraft muss Verantwortung übernehmen. Das ist das, auf was sich  
308 das beschränkt. Eine Führungskraft Verantwortung, eine Führungskraft geht vor,  
309 eine Führungskraft ist nicht einer, der empfängt und umsetzt, sondern einer der  
310 vorgibt und umsetzt. Und dadurch die Personen in seinem Umkreis, die ihm  
311 unterstellt sind, die ihm zugeordnet sind, die auch richtig einteilt, delegiert,  
312 mitreißt. Das ist es für mich. Und Verantwortung übernehmen ist für mich die  
313 wichtigste Eigenschaft einer Führungskraft.

314 I: Und wer hat Ihrer Meinung nach den größten Einfluss auf ein Betriebsklima?

315 Arbeiter oder die Führungskraft, oder wie teilt sich das auf oder wie nimmst du  
316 das wahr?

317 B: Das ist ein Zusammenspiel. Das muss zusammenpassen. Wenn die Führungskraft  
318 ein Arsch ist, dann wird es kein angenehmes Betriebsklima sein. Und wenn die  
319 Mitarbeiter sich nicht wohlfühlen, oder sich nicht mit anderen beschäftigen,  
320 oder nicht an der Gemeinschaft teilhaben wollen, dann wird es auch kein gutes  
321 Betriebsklima sein. Das muss ausgewogen, gemeinsam sein. Wer da mehr beiträgt  
322 dazu, es gibt Störenfriede, die kann es überall geben.

323 I: Das Thema Arbeitgeberattraktivität, hat sich das in den letzten Jahren, in



324 der letzten Zeit geändert?

325 B: Wie ich vorhin schon gesagt habe, das ist sicher mehr geworden, weil die  
326 Bedürfnisse der Leute andere geworden sind. Weil es nicht nur darum geht, dass  
327 man einen sicheren Job hat, wo man ein sicheres Geld verdient, sondern auch, wie  
328 geht es mir dort, wie kann ich mich entfalten, wie wohl fühle ich mich da, was  
329 wird mir geboten. Daher hat die Attraktivität sicher mehr Bedeutung als wie vor  
330 20 Jahren.

331 I: Inwieweit würdest du das für notwendig empfinden, die  
332 Arbeitgeberattraktivität zu steigern?

333 B: Ich kann die Arbeitgeberattraktivität nur durch Bewusstsein steigern und  
334 durch Authentizität. Das heißt, nur weil ich es mir einbilde, oder weil es  
335 jemand sagt, werde ich nicht attraktiver, das muss authentisch sein, das muss  
336 gelebt sein, dann wird das automatisch attraktiv.

337 I: Werden bei euch beim Einstellungsgespräch Karriere- und  
338 Entwicklungsmöglichkeiten mitangeboten, mitdiskutiert?

339 B: Ja. Bei uns ist Verantwortung ein großes Thema und dass die Türen  
340 grundsätzlich offen stehen für Entwicklung für ein jeden. Das ist bekannt und  
341 wird auch so kommuniziert.

342 I: In der Einstellungsphase von neuen Mitarbeitern, werden die Kollegen, die  
343 dann mit ihm zusammenarbeiten müssen, oder unter dem er arbeitet, mitinvolviert?  
344 Wie sieht das bei euch aus?

345 B: Also, der direkte Vorgesetzte im Bewerbungsprozess definitiv. Und die  
346 Kollegen, abteilungsbezogen. Das heißt, wenn eine Partie einen neuen dazu  
347 bekommt, definitiv. Wenn ein Sachbearbeiter zu fünf Sachbearbeitern dazukommt,

348 dann werden nicht alle fünf gefragt, ob der jetzt passt oder nicht. Aber da muss

349 dann die Führungskraft auch das Gespür haben, ob der zum Team passt.

350 I: Wie gestaltet sich das deiner Erfahrung nach, dass die Führungskraft mit

351 involviert wird?

352 B: Ich glaube, dass sich das gut gestaltet. Das ist jetzt vom Aufnahmeprozess

353 her, wie es sich dann entwickelt kann man nicht sagen. Ist aber auch ein Thema

354 von dem Onboarding, wie wird er aufgenommen, wie ist der Prozess dann nachher

355 und wie fühlt der sich dann wohl. Wie sieht der sich dann in dem wieder, was er

356 dann hier für einen Job macht. Wie wohl fühlt er sich dann da. Das ist dann das

357 Wichtigste. Ob er sich dann entfalten kann oder nicht.

358 I: Habt ihr einen Maßnahmenkatalog für das Onboarding, habt ihr da ein Schema?

359 B: Nicht grundsätzlich.

360 I: Also das ist intuitiv?

361 B: Individuell, aber da gibt es keine Checkliste dafür. Aber wenn man einen

362 links liegen lässt wird er es nicht gut annehmen.

363 I: Wenn du, unabhängig was du für eine Ressource hast, was würde dir zum Thema

364 Arbeitgeberattraktivität einfallen, also wenn du nicht auf die Ressource schauen

365 müsstest, Zeit, Geld, was auch immer, um diese zu steigern?

366 B: Ich würde noch mehr auf die Arbeitszeitflexibilität gehen. Eventuell fixe

367 Vier-Tage-Woche, solche Sachen.

368 I: Für Arbeiter und Angestellte gleich? Für die ganze Firma?

369 B: Alle, ja.

370 I: Wie wird bei euch Diversity Management genutzt, sprich Personen mit

371 unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlicher Kulturen? Wie werden die im

372 Unternehmen integriert und wie wird das genutzt für den unternehmerischen  
373 Vorteil?

374 B: Ja, natürlich. Wir sind bunt, wir haben, glaube ich, acht Nationen bei uns  
375 beschäftigt, das ist jetzt geschätzt, aber das ist vom Arbeiter, vom  
376 Hilfsarbeiter bis zur Führungskraft ist da alles vertreten. Also da gibt es  
377 keine Grenzen oder keine Hindernisse.

378 I: Hat das einen positiven Effekt?

379 B: Ja, natürlich, weil ein jeder, es ist egal, welche Nation man ist oder wo man  
380 herkommt, Verantwortung kann ein jeder übernehmen. Das ist ganz egal, ob das ein  
381 Österreicher, ein Deutscher, ein Pole, ein Ungar, ein Albaner oder ein Jugo ist,  
382 das ist ganz egal. Der, der Verantwortung übernimmt, der hat auch einen Zugang  
383 zu anderen Leuten. Weil natürlich tut sich zum Beispiel ein polnischer  
384 Projektleiter leichter, wenn er mit polnischen Arbeitern arbeitet, weil er die  
385 Kultur kennt, weil er die Sprache spricht und so weiter. Das hat Vorteile. Und  
386 das wird auch genutzt. Nur als Beispiel.

387 I: Wie sieht es bei euch mit sozialen Medien aus? Bemüht ihr euch darum? Schaut  
388 ihr, dass ihr dort euer Unternehmen präsentiert? Die Arbeitgeberattraktivität  
389 aufbaut oder ausbaut? Wie sieht das bei euch aus?

390 B: Wir machen etwas in diese Richtung und sind mittelmäßig aktiv. Also bei  
391 sozialen Medien, wir schalten nicht zweimal die Woche etwas, wir versuchen, dass  
392 wir alle zwei, drei Wochen persönliche Sachen schalten und das ist oft Werbung  
393 für intern, als Werbung für extern.

394 I: Und wie wird das bei euch angenommen, erfahrungsgemäß?

395 B: Gut, glaube ich. Weil jeder gerne nachsieht, was ist im Unternehmen passiert.

396 Dass man auf der Homepage schaut, was hat man für Baustellen gemacht und  
397 irgendwelche Fotos. Und auch auf den sozialen Medien, dass man da sieht, welche  
398 Reichweite man hat und wer von den Mitarbeitern hat uns geliked oder hat uns  
399 geteilt oder hat etwas dazu geschrieben. Also das wird schon ganz gut angenommen.

400 Aber das ist auch ein Altersthema, die Jungen eher als die Älteren. Aber, dass  
401 man gerne auf etwas stolz ist, das passiert schon. Also das bekommt man schon  
402 mit.

403 I: Wo siehst du die Herausforderungen, dich als attraktiver Arbeitgeber zu  
404 präsentieren?

405 B: Wo sehe ich die Herausforderung? ... Dass man sich die Zeit nimmt, an der  
406 richtigen Stelle zu arbeiten. Dass einem bewusst ist, dass da was zu tun ist und  
407 dass man sich die Zeit auch nimmt und das dann auch macht.

408 I: Und was macht ihr noch zur Außendarstellung vom Unternehmen? Welche Mittel  
409 oder Maßnahmen?

410 B: Wir haben unseren Onlinekanal, also Facebook Homepage. Wir versuchen, unsere  
411 Baustellen zu bewerben mit Baustellentafeln und Baustellenplakaten. Wir  
412 versuchen, dass wir Inserate schalten in den einschlägigen Medien,  
413 Trockenbaujournal um einfach da bekannt zu sein. Und sonst, wenn man viele  
414 Baustellen hat, dann sieht man hoffentlich auch dort und da den Firmennamen von  
415 einem das ist natürlich für die eigenen Mitarbeiter und auch für die anderen  
416 interessant. Für mich ist es auch interessant, wenn ich wo anders sehe, wer dort  
417 arbeitet.

418 I: Wie schätzt du die Arbeitgeberattraktivität von deinem Unternehmen ein und  
419 wie kommst du zu dem Schluss?

420 B: Irgendwo rund um einen Zweier und ich weiß, dass es grundsätzlich nicht  
421 schlecht ist, also gut ist und dass aber noch Luft nach oben ist. Dass es da  
422 sicher noch Sachen gibt, die wir verbessern können und da habe ich auch noch  
423 Antrieb da noch etwas zu machen. Und, wie komme ich zu Schluss? Aufgrund der  
424 geringen Fluktuation und der Feedback der Mitarbeiter.

425 I: Der Zweier war nach Schulnotensystem?

426 B: Ja.

427 I: Und dann noch eine Frage: Der VÖTB, wie trägt der deiner Meinung zur  
428 Attraktivität der Branche bzw. der Mitglieder bei?

429 B: Zurzeit noch zu wenig. Das ist noch ein Henne-Ei Problem. Er ist ein  
430 Zusammenschluss von wenigen Verarbeitern. Es gibt 1300 Verarbeiter,  
431 Trockenbauunternehmen, davon sind jetzt 80 beim VÖTB und die 80 fragen sich natürlich,  
432 warum bin ich da dabei, wie erreicht man die, dass sie dazu gehen. Man hört oft  
433 das Feedback, es sind oft nur die Industrien da, weil sich die die Zeit nehmen,  
434 um zu kommen. Die Verarbeiter sind dann oft auch Schweinehunde, dass sie aus  
435 irgendwelchen Gründen nicht kommen und dann sind die wenigen, die da sind fühlen  
436 sich in einer Industrieveranstaltung. Das ist das, was ich zurzeit wahrnehme.  
437 Der VÖTB kann da groß was dazu beitragen, weil der VÖTB versucht das auf neue  
438 Füße zu stellen, dass er den Trockenbau anders präsentiert. Was macht der  
439 Trockenbau alles. Nur schafft er das nur, wenn eine große Anzahl an  
440 Trockenbauern mit dabei sind, damit ein Schwung in die Sache kommt. Weil viele  
441 dann ein Sprachrohr sind, durch das auch mehr Geld zusammenkommt, durch das auch  
442 mehr Werbung geschaltet wird, durch das auch das Bewusstsein vom Trockenbau  
443 geändert werden kann. Da hat sich in den letzten 20 schon viel verändert. Von

444 einem gewissen „Fußabstreifergewerbe“ zu einem soliden Gewerbe, ist aber noch  
445 Luft nach oben. Dass einfach Trockenbau mehr ist, als die Gipsplatten schrauben.  
446 Der Trockenbau ist die Verarbeitung von Systemteilen, ein Verarbeiter von alle  
447 dem, was man irgendwo im Innenausbau verarbeiten kann. Das ist der Trockenbauer.  
448 Das sind sämtliche Materialien, das ist Gips, Holz, Metall, Wand, Decken,  
449 Verkleidungen tragend, also meistens nicht tragend, aber trotzdem mit einer  
450 Funktion. Das ist einfach das, was nicht dem Trockenbau zugeordnet wird. Und für  
451 das wäre der VÖTB da, als Interessensvertretung und für das soll er das Geld  
452 investieren, das da eingezahlt wird.

453 I: Also nutzt der VÖTB der ganzen Branche?

454 B: Er nutzt der Branche, er hat aber noch Luft, er hat noch Steigerung. Er wird  
455 die Steigerung nur schaffen, wenn er Mitglieder gewinnt, wenn es mehr werden,  
456 wodurch es eine breitere Basis hat, durch das er ein größeres Kapital hat, durch  
457 das er mehr dafür machen kann. Das kann eine Welle oder ein Strudel nach oben  
458 sein. Wenn das bei den Mitgliedern nicht ankommt, dass es einen Sinn hat, wenn  
459 das nicht wahrgenommen wird oder das nicht gesehen wird, dann kann das aber auch  
460 ein Strudel nach unten sein.

461 I: Und den einzelnen Unternehmern, die dort Mitglied sind, hilft es denen auch?

462 B: Ja, meiner Meinung nach schon, weil wenn es der Branche besser geht, weil die  
463 Branche besser wahrgenommen wird, weil die Branche einen höheren Stellenwert hat,  
464 nützt es ein jedem. Weil ein jeder Installateur kann von Haus aus 50 Euro für  
465 die Stunde verlangen, egal was er macht. Das für den Trockenbauer nicht Standard.  
466 Das ist beim Mechaniker gleich und das ist beim Elektriker so, weil der ein  
467 gewisses anderes Standing hat in der Wahrnehmung, weil das ist nun mal so, dass

468 das das kostet. Beim Trockenbauer ist es so, dass die Wand das Kosten darf und  
469 wenn sie das nicht kostet dann werde ich einen anderen finden, der es mir um das  
470 macht. Für dieses Bewusstsein muss erst mal bewusst sein, was ist der Trockenbau  
471 alles, was kann er alles, was macht er alles und dass das auch Geld kostet, was  
472 der alles macht. Das haben die Trockenbauer selbst in der Hand und es kann der  
473 VÖTB selbst dazu beitragen. Weil wenn der Ruf des Trockenbauers besser wird,  
474 dann hat ein jeder einzelne was davon.

475 I: Wie wichtig ist deiner Meinung nach den Mitarbeitern Anerkennung und wie  
476 lässt ihr diese ihnen zu Teil kommen?

477 B: Anerkennung ist sehr wichtig und Anerkennung ist durch Wertschätzung und  
478 gesehen werden.

479 I: Und wie viele Mitarbeiter habt ihr circa?

480 B: 200

481 I: Dann sag ich danke für das Gespräch.

482 B: Danke sehr.

## **A - 8 Transkription Interview 4**

Transkript IP4

1 Transkript IP4 Dauer: 58:12 Datum: 24.02.2022

2 I: Dann bedanke ich mich dafür, dass du dir die Zeit nimmst, für mich, für das  
3 Interview.

4 B: Bitte, gerne.

5 I: Dann starten wir gleich rein. Meine erste Frage ist: Was sind deiner Meinung  
6 nach die Hauptgründe für Kündigungen von Mitarbeitern?

7 B: Die Hauptgründe für die Kündigungen von Mitarbeitern liegen meines Erachtens  
8 darin, dass ich glaube, unter dem gesteigerten Einfluss von sozialen Medien  
9 generell von einer Überflutung an Informationen glaube ich. Wenn etwas generiert  
10 worden ist, wo es wahrscheinlich, sage mal ein Mitarbeiter, ich würde mal sagen  
11 nicht abschreckt, aber zumindest etwas in Gang gesetzt worden ist, was den  
12 Prozess des Arbeitsprozesses, so wie wir ihn kennen, eigentlich komplett außer  
13 Gang gesetzt hat. Das heißt, ich glaube in Wirklichkeit, dass einfach die  
14 Bereitschaft der Mitarbeiter, in den gleichen Arbeitsstrukturen zu arbeiten, wie  
15 es vor zehn, 20 Jahren noch gang und gäbe war, nämlich dass man einfach mal die  
16 Arbeit über Jahre, wenn nicht Jahrzehnte lang ausgeführt hat, einfach abrupt  
17 unterbrochen worden ist und heute aufgrund der, ich vermute mal, der Vielfalt an  
18 Information, der Vielfalt an Beschäftigungsmöglichkeiten einfach die  
19 Kurzfristigkeit im Beruf extrem zugenommen hat. Das heißt, ich glaube einfach,  
20 dass die Mitarbeiter heute jederzeit im Gegensatz zu früher bereit sind, die  
21 Arbeit zu wechseln. Ich glaube, dass die Mitarbeiter einfach sich zu Recht am  
22 Arbeitsmarkt viel mehr bedienen können wie vor zehn und 20 Jahren. Warum? Weil  
23 einfach jeder weiß, dass heute, einigermaßen spezialisierte Arbeitskräfte rar am  
24 Markt sind und die natürlich sich jederzeit beruflich umorientieren können, weil  
25 natürlich die Rahmenbedingungen so sind, dass nicht der Arbeitgeber, würde ich  
26 mal sagen, den Ton angibt, sondern heute mittlerweile der Arbeitnehmer.

27 I: Zu den Kündigungen, Anerkennung von Mitarbeitern wie verhältet sich das als  
28 Grund oder von deiner Erfahrung aus?

29 B: Von meiner Erfahrung aus. Ich würde mal sagen, die klassischen Gründe sind,  
30 nach wie vor würde ich sagen, ob das jetzt subjektiv aus der Sicht des



31 Mitarbeiters betrachtet ist oder objektiv, weiß ich nicht. Aber es sind meistens  
32 würde ich sagen, bis zu einem gewissen Grad Überforderungserscheinungen, die  
33 einfach so genannte, ich würde mal sagen ja... Ob das jetzt subjektiv gefühlt ist  
34 oder nicht das kann nicht ich entscheiden. Das muss derjenige, der die  
35 Kündigung ausspricht, in dem Fall der Mitarbeiterin, es selbst beurteilen für  
36 sich. Aber ich glaube, es ist nach wie vor bis zu einem gewissen Grad  
37 Überforderungen sind einfach nur bis zu einem gewissen Grad auch familiäre  
38 Gründe mittlerweile sehr, sehr stark hineinspielen, dann sei es berufliche  
39 Veränderungsgründe. Ich würde mal sagen, tendenziell in unserer Firma wechseln  
40 die Mitarbeiter nicht branchenintern zu anderen Firmen, sondern gehen  
41 tendenziell eher in komplett andere Arbeitsbereiche. Das heißt, bei uns wechseln  
42 die Firmen also die, Entschuldigung, die Mitarbeiter sagen wir weniger zu  
43 anderen Firmen, die im gleichen Bereich tätig sind, sondern viel mehr in  
44 komplett branchenfremde Bereiche. Also ich gehe zum Beispiel klassisches  
45 Beispiel bei unserem Betrieb, wenn man sich das vergegenwärtigt, ich habe  
46 Mitarbeiter, die verliere ich zum Beispiel an die ortsansässigen und die  
47 XXX-Fabrik. Und jetzt kann man mal behaupten, dass Trockenbau und  
48 XXX-Fabrik nicht annähernd branchemäßig zu tun miteinander haben bis auf den  
49 Gipskarton, aber das heißt es ist einfach vielerlei Gründen geschuldet.  
50 Einerseits verlieren wir in dem Bereich Mitarbeiter, weil logischerweise  
51 Großkonzerne unglaublich attraktive Angebote machen können, sei es finanzieller  
52 Natur, sei es aber auch, sage ich mal, an Goodies, die die Großkonzerne mitgeben  
53 können, die wir einfach nicht bieten können. Aus vielerlei Gründen. Es ist nicht  
54 nur finanzieller Natur geschuldet. Das sind einfach, ich würde mal sagen, bis zu

55 einem gewissen Grad Fortbildungsmöglichkeiten, die wir zwar auch bieten können,  
56 aber nicht in dieser Art und Weise, wie es die großen Konzerne können. Dann sind  
57 sicher auch dann sind es, sage mal einfach, würde ich auch sagen,  
58 Arbeitsbedingungen, die logischerweise bei den Großkonzernen vielleicht nicht so  
59 arbeitsintensiv sind wie bei uns, muss man dazu sagen. Gerade die Klein- und  
60 Mittelbetriebe erfordern ein hohes Maß an Arbeit, Arbeitsintensität von den  
61 einzelnen Mitarbeitern. Und wenn man sich jetzt Großkonzerne hernimmt, dann  
62 schauen die schon eher wahrscheinlich, dass sie ein gewisses Arbeitspensum zwar  
63 leisten müssen, aber auf keinesfalls mehr wie das, was Sie bei Klein- und  
64 Mittelbetrieben leisten müssen.

65 I: Um welche Probleme gestalten sich unternehmerisch gesehen, wenn unerwartete  
66 Kündigungen eintreten von Mitarbeitern?

67 B: Nach wie vor die ja, sollte der Fall eintreten, ist es glaube ich für jedes  
68 Unternehmen, gerade wo es im Klein- und Mittelbereich angesiedelt ist, eine  
69 unglaubliche Herausforderung. Die, wie würde ich mal sagen, wirklich groteske  
70 Baustellen hinterlässt. Man hat dann einfach in einer gewissen Art und Weise  
71 wieder aufzuräumen. Man bedarf dann, ich würde mal sagen, der Mitarbeiter  
72 wirklich so, der Mitarbeiter meistens der anderen Bauleiter bzw. teilweise von  
73 mir selbst, damit man diesen Bereich ja wieder einigermaßen vernünftig vorfindet.  
74 Man muss auch sagen zu 90 %, werden Kündigungen so vorgenommen, dass salopp  
75 ausgedrückt ein Trümmerfeld hinterlassen wird. Das muss man dazu sagen. Und das  
76 aufzuarbeiten bedarf dann wirklich sehr, sehr viel Manpower. Auch andere  
77 Projektleiter, die wirklich unterstützend eingreifen und sagen Okay, schauen wir  
78 uns das dann. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass die meisten Kündigungen

79 eigentlich relativ chaotisch verlaufen und eigentlich sich aus dem ganzen Bild  
80 dann meistens manifestiert, dass der Bauleiter überfordert war, Projektleiter  
81 und daraufhin natürlich dann eine unglaubliche Intensität an Arbeitsleistung  
82 erforderlich ist, dass wir das Ganze wieder auf Gerade biegen. Ich glaube das  
83 ist in der Branche generell so, das muss man noch dazu sagen. Das ist jetzt  
84 nichts, etwas das die Bauindustrie, ich glaube da kann man wenn man will, die  
85 Bauindustrie ist einfach dafür bekannt, dass eine alte Grundformel ist Minute  
86 7:00, wenn der Mitarbeiter die Firma verlässt dann kannst du 100.000 €  
87 herrichten. Es sind nämlich dann Folgewirkungen, die dann nachher entstehen.

88 I: Und wie gestalten Sie die Nachbesetzung?

89 B: Die Nachbesetzung gestaltet sich meistens sehr, sehr schwierig. Es gibt zwei  
90 Möglichkeiten entweder man bedient sich am Mitarbeitermarkt, der, sag ich mal  
91 meistens über Abwerben von Projektleitern und Bauleitern bei anderen Firmen  
92 erfolgt, was logischerweise auch zu Missmut derjenigen führt, der natürlich von  
93 diesem Verhalten permanent betroffen sind. Das muss man auch sagen. Zu 70 %  
94 erfolgt die Lukrierung der Bauleiter oder Projektleiter von bereits in der  
95 Branche tätigen Firmen. Und zu 30 % probieren wir dann zu 30-40 % wirklich  
96 komplett neue Mitarbeiter aufzubauen, die vielleicht gar nicht aus der Branche  
97 kommen, die auch komplett branchenfremd sind. Das hat natürlich den Vorteil,  
98 dass die diese Strukturen, die der Betrieb sich wünscht bzw. die Strukturen, die  
99 man sich aufgebaut hat, sage ich mal von null weg übernehmen und sozusagen  
100 leichter führbar sind.

101 I: Zur Fluktuation an sich, würdest du sie als hoch empfinden bei euch jetzt und  
102 auch beim Bund in der Branche selbst?

103 B: Fluktuation würde ich mal generell als eher niedrig einstufen bei uns. Die  
104 Fluktuation ist trotzdem, das ist sicher wahrscheinlich auch dem eher peripheren  
105 Bereich geschuldet, wo wir tätig sind. Es ist nicht so, dass wir in einer  
106 Großstadt jetzt unser Unternehmen haben, sondern wir sind klassischerweise im  
107 ländlichen Gebiet tätig. Das heißt aber auch, dass wir, sage ich mal, dass wir  
108 es schaffen, Mitarbeiter an uns zu binden, die irgendwo loyaler sind, würde ich  
109 mal sagen. Beziehungsweise mit einer gewissen Ideologie auch ans Werk gehen und  
110 sagen ja, wenn ihr schon dort eine Arbeit habe, dann legen sie es meistens auf  
111 Langfristigkeit an und nicht auf kurzfristige Arbeitssuche, dass er sagt, er  
112 bleibt da zwei, drei Jahre. Diese positive Erfahrung haben wir durchwegs gemacht.  
113 Das ist sicher der Riesenunterschied zu, sag ich mal eher größeren Städte, wo  
114 die Fluktuation beim Personal ja extrem auffallend hoch ist, ich glaube, desto  
115 mehr in den ländlichen Raum schaut, desto eher hat man noch die Möglichkeit,  
116 dass die Mitarbeiter längerfristig gebunden werden. Das sehen wir auch durchwegs  
117 bei den großen Gewerbebetrieben, die bei uns im ländlichen Raum tätig sind, dass  
118 die eigentlich das Personal langfristig eigentlich binden können und auch  
119 weniger von der Fluktuation betroffen sind, wie die klassischen Betriebe, die in  
120 der Großstadt verankert sind.

121 I: Deiner Erfahrung nach, wie lässt sich eine Kündigung verhindern oder lässt  
122 sich die überhaupt verhindern?

123 B: Die Frage kann ich ganz klar beantworten Eine Kündigung lässt sich nicht  
124 verhindern. Und da, ich würde mal sagen, wir sind auch die letzten, die sagen,  
125 wir probieren einen, der kündigen will, zu halten, weil es ohnedies sinnlos ist.  
126 Jemanden, der bereits schon mit der Firma abgeschlossen hat, der eigentlich auch

127 keinerlei Motivation oder Interesse mehr hat, bei der Firma zu bleiben, warum so  
128 soll ich den halten? Das ist bei uns ganz klar Das kann ich mit, das kann ich  
129 ganz klar beantworten.

130 I: Was hält deiner Meinung nach deine Mitarbeiter in deinem Unternehmen?

131 B: Also was/?

132 I: Was deiner Meinung nach die Mitarbeiter dazu bewegt, dass sie gern bei dir  
133 bleiben, dass sie bei dir gerne arbeiten.

134 B: Das ist in erster Linie einem Faktum geschuldet, dass wir wirklich dafür  
135 bekannt sind, wenn wir Verträge aushandeln mit Mitarbeitern, wenn wir  
136 Mitarbeiter an uns binden, dass wir wirklich auf Punkt und Beistrich, das auch  
137 einhalten, was von vornherein versprochen wird. Das ist eigentlich einer der  
138 Hauptgründe. Andererseits haben sicher auch kleine finanzielle Anreize, sei es  
139 in Form von Goodies, die wir dann wirklich bei guter Leistung zusätzlich  
140 auszahlen. Dass das möglicherweise ein Grund ist, warum sich die Leute eher  
141 gebunden fühlen und sagen, ja, das zahlt sich aus und da ist man gern loyal und  
142 mit guter Leistung bei der Sache.

143 I: Und wie definierst du den Begriff Mitarbeiterbindung?

144 B: Den Begriff Mitarbeiterbindung würde wohl in erster Linie mit einer gewissen  
145 Emotionalität verbinden. Ich sage mal so, ein altes Sprichwort heißt: So wie der  
146 Herr so das Gscherr. Und wenn natürlich, salopp formuliert, die Person die  
147 handelt, an vorderster Linie steht, eine gewisse Grundhaltung ausstrahlt und die  
148 auch jederzeit einhält, dann ist das, glaube ich, auch der Hauptgrund, dass  
149 Mitarbeiter sagen okay, so in etwa kann das funktionieren und so nach dem Schema  
150 können wir dort arbeiten und das ist glaube ich einer der Hauptgründe.

151 I: Wie schaut es bei euch mit Konflikte aus? Welche Möglichkeiten oder wie  
152 nutzen die Mitarbeiter, um auf Konflikte aufmerksam zu machen der Führungskraft  
153 gegenüber?

154 B: Na ja, wir haben durchwegs/ Wir haben eigentlich einen externen Mitarbeiter,  
155 der logischerweise anonymisiert. Ähm Fragebögen ausgibt. Ist heißt, bei uns kann  
156 jeder Mitarbeiter komplett anonym einen Fragebogen ausfüllen, der von einem  
157 externen Berater von uns ausgewertet wird. Und aufgrund dieses Fragebogens sehen  
158 wir schon einigermaßen, wo die klassischen Konfliktpunkte liegen. Und diese  
159 Fragebögen dienen auch letzten Endes dazu, muss ich ganz ehrlich sagen, dass wir  
160 ein gewisses Stimmungsbild relativ schnell zusammenstellen können. Und das  
161 manifestiert sich einfach über die Zeit. Das heißt, man sieht ganz genau  
162 temporär gesehen, was für ein Problem zu welcher Zeit anliegt. Und diese  
163 Problemstellungen sind ja genau das, was sich dann das Unternehmen zu Herzen  
164 nehmen muss, weil ich sage mal, wenn du die Probleme, die die Mitarbeiter dort  
165 wirklich anonymisiert abgeben können, einfach nicht ernst nimmst, dann werden  
166 sie früher oder später adieu sagen.

167 I: Und wie wird das angenommen von den Mitarbeiter?

168 B: Es wird ganz gut angenommen. Es war am Anfang schon eine gewisse Skepsis  
169 vorhanden, aber nachdem beim ersten Mal über 60 % teilgenommen haben und beim  
170 zweiten Mal waren es dann schon 80 %, hat sich das mittlerweile als gutes System  
171 etabliert, dass man gewisse Sachen einfach kundtun kann, die man vielleicht im  
172 Gespräch nicht kundtun würde, weil man einfach unter dem anonymen Deckmantel  
173 sich leichter tut, gewisse Sachen zu kommunizieren.

174 I: Wie versucht ihr, eure Mitarbeiter zu binden?

175 B: Ich glaube, das hat auch mit Emotionalität zu tun und letzten Endes mit einer  
176 Grundausrichtung des Unternehmens, die einfach auf einer gewissen Transparenz  
177 und Ehrlichkeit basieren muss.

178 I: Und wo seht ihr die Herausforderungen von Mitarbeiterbindung?

179 B: Die Herausforderung wird, glaube ich, in Zukunft sein, und das sehen wird  
180 mittlerweile auch schon gegenwärtig, dass es unglaublich schwer ist, sich in den  
181 Mitarbeiter mittlerweile wirklich hinein zu fühlen. Da muss man wirklich schon  
182 bald „Wünschelrutengeher“ oder Prophet sein, damit man sagen kann, was liegt dem  
183 Mitarbeiter im Herzen, was, wo zwickt es. Wo sind die Problemstellungen? Und  
184 wenn man das, so gut es geht, auf der emotionalen Ebene probiert zu erforschen,  
185 es geht ja eh nur so, dass du sagst wo, liegen die Probleme, wo liegen die  
186 Herausforderungen, dann wird es dir gelingen, die Mitarbeiter zu binden. Ich  
187 glaube, die Hauptherausforderung wird darin bestehen, wie verbindest du heute  
188 das Arbeitsleben mit der immer stärker werdenden Frage der Freizeit. Es ist ein  
189 Faktum, das heißt, wie gelingt es dir, dieses Arbeitspensum, welches ja trotzdem  
190 nicht weniger wird, das Arbeitspensum bleibt zumindest gleich bzw. wird trotzdem  
191 von Jahr zu Jahr aufgrund der vielen Nebeneinwirkungen, die wir haben in der  
192 Bauindustrie, die vielen Gesetzesänderungen, wie gelingt es dir dieses ganze  
193 Arbeitspaket einfach so zielgerecht zu bündeln, dass dem Mitarbeiter trotzdem  
194 ein gewisses Maß an Freizeit bleibt und das ist heute das Wichtigste. Wir in  
195 unserem Unternehmen denken ganz klar, dass wir ab dem nächsten Jahre eine reine  
196 Vier-Tage-Woche haben. Sowohl montagemäßig als auch angestelltenmäßig.

197 I: Macht ihr fürs Teambuilding oder was macht ihr fürs Teambuilding? Macht ihr  
198 Seminare?

199 B: Wir machen relativ viele Seminare, wir machen interne Schulungen relativ viel.

200 Wir machen, vor der Coronazeit, relativ viel gemeinsame Aktivitäten. Corona hat

201 das Ganze jetzt verschoben.

202 I: Blenden wir das jetzt einmal aus. Ich gehe davon aus, dass wir wieder in

203 einen relativ normalen Zustand zurückkommen.

204 B: Sollte der normale Zustand wieder eintreten, von dem wir alle hoffentlich

205 ausgehen können, dann ist es unsere Hauptaufgabe, dass wir einfach mit diesen

206 Veranstaltungen aller Natur die Mitarbeiter recht gut binden können,

207 untereinander sozusagen eine gewisse Struktur aufbauen und gewissen

208 Verflechtungen herstellen, die effektiv ganz wichtig sein, damit wir einfach

209 nicht so viele Mitarbeiter verlieren.

210 I: Wie unterscheiden sich Maßnahmen von Arbeiter zu Eingestellten? Oder

211 unterscheiden sie sich gar nicht?

212 B: Hm. Man muss das leider Gottes schon so sehen, wie es ist. Das Maßnahmenpaket

213 für die Monteure muss letzten Endes ein ganz anderes sein wie das Maßnahmenpaket

214 für die Angestellten. Warum? Es bleibt dem Mitarbeiter, der wirklich vor Ort auf

215 der Baustelle ist, ja nicht erspart, dass der wirklich tagtäglich Hand anlegen

216 muss. Die Erleichterungen dort auf der Baustelle sind eigentlich, ich würde mal

217 sagen für das Handwerk selbst ja nicht machbar bzw. es ist zwar ein hehrer

218 Wunsch, aber was willst du in Wirklichkeit großartig für Arbeitseinsparen bzw.

219 für Arbeitserleichterung geben? Du kannst ihm zwar technische Hilfsmittel geben,

220 die es dem Mitarbeiter leichter machen, die Arbeiten durchzuführen. Aber bei a

221 la longue, geht es bei Montagepersonal in erster Linie, um finanzielle Abgeltung

222 des Einsatzes. Was ich schon unterscheidet zum Angestellten der, logischerweise



223 würde ich mal sagen auch auf anderer Ebene das, was mit Finanzen nichts zu tun  
224 hat, ja Goodies abrufen kann die vor allem dahin zielen, dass er das  
225 Arbeitspensum, das er hat, mit der Freizeit vereinen kann. Das muss man schon  
226 klar unterscheiden. Also Maßnahmen für Monteure haben nichts zu tun mit  
227 Maßnahmen für Angestellte. Das sind komplett zwei paar verschiedene Schuh aus  
228 dem Grund, den ich erwähnt habe, weil es beim Montagepersonal in erster Linie um  
229 die finanzielle Abgeltung geht, zurecht. Und bei den Angestellten eben eher  
230 dahingehend geht, dass man sagt dieses Arbeitspensum muss halt irgendwie gut mit  
231 Familie und Freizeit und alles vereinen können.

232 I: Wie stehts hier zum Thema Flexibilisierung? Von der Arbeitszeit und dem  
233 Ganzen?

234 B: Wird bei uns seit Jahren muss man sagen, vorangetrieben in eine Art und Weise,  
235 dass wir wirklich schauen, dass man den Projektleitern und den Monteuren es  
236 geht ja nur gemeinsam eigentlich sagen Okay, passt auf, die arbeiten nicht  
237 stupid nach einer fünf Tage Wochen und schauen, dass wir von acht bis fünf  
238 Dienst nach Vorschrift machen, sondern dass man auch zielgerichtet und  
239 blockweise auch gewisse Arbeiten erledigen kann. Dass man sagen muss okay, das  
240 und das steht an, es ist beispielsweise Montagebeginn ist Montag und ich sich  
241 aber schon, dass Dienstag im Endeffekt, durch das Fehlen von Vorgewerken, die  
242 einfach nicht weiterkommen dort, da geht nichts weiter, dann werde ich nicht  
243 dort sieben oder acht Stunden mir die Füße in den Bauch stehen, sondern ich muss  
244 einfach hergehen und sagen, wie kann man das so gestalten, dass man dann, wenn  
245 es wieder zum Weiterarbeiten ist, schnell weiterarbeiten können. Und da  
246 natürlich ist eine gewisse Flexibilität erforderlich, dass man sagt, okay, es

247 ist halt manchmal auch der Samstag, dann leider Gottes dafür da, dafür man sich  
248 sagen, passt Dienstag, Mittwoch ist in der Woche frei, weil es einfach ein  
249 Blödsinn ist, wenn man da nicht wirklich weiter kommt und das wird bei uns halt  
250 probiert, versucht. Gelingt auch bis zu einem gewissen Grad ist natürlich muss  
251 man schon sagen eine distributive Herausforderung wie man das ganze hinkriegt  
252 noch.

253 I: Wie wird das von den Arbeitern angenommen, solche kurzfristigen  
254 Verschiebungen?

255 B: Wenn man es früh genug ankündigt, leicht. Wenn man es kurzfristig angekündigt  
256 katastrophal. Das ist so, also, ich glaube, das Wichtige, was ist, ist auch  
257 immer, ist auch verständlich, ist die Planbarkeit der Arbeit. Ich kann nicht  
258 den Mitarbeitern sagen Montag übrigens, Dienstag, Mittwoch ist frei, dafür  
259 arbeiten wir bis Samstag. Das geht nicht. Sondern wenn ich das im Vorhinein sage,  
260 Wir haben in drei, vier Wochen einen Einsatz, da schaut es so aus, dass wir  
261 wahrscheinlich Montag, Dienstag nicht arbeiten können. Dafür schauen wir bitte,  
262 dass wir den Samstag dranhängen, dann wird es kein Problem sein, weil er es sich  
263 früh genug richten kann. Und ich glaube, wenn man diese klassische, es fällt ja  
264 unter den Arbeitsvorbereitung, einfach gut einhältet und gut vorbereitet, dann  
265 sollte das normal machbar sein. Und ich glaube, das ist einer der ganz wichtigen  
266 Punkte, die in Zukunft einfach gefragt sein werden. Das glaube ich persönlich,  
267 dass einfach die ganze Bauindustrie aufgrund der unglaublichen Termine, die hier  
268 seitens der Auftraggeber gesetzt werden, überhaupt noch einhaltbar sind. Dass  
269 einfach eine unglaubliche Flexibilität erforderlich sein wird. Und ich glaube,  
270 die große Herausforderung liegt ja auch seitens der örtlichen Bauaufsicht, die

271 ja letzten Endes für den Terminplan zuständig ist, einfach die Gewerke so sauber  
272 zu koordinieren, dass man sagt, da entstehen kaum klassische Liegezeiten, da  
273 entstehen kaum Terminkollisionen, die keinem weiterhelfen. Und ich glaube, wenn  
274 man das einigermaßen vernünftig weit genug vorgeplant, ist es schon so, dass die  
275 Mitarbeiter eigentlich auch mittun. Voraussetzung, dass es früh genug  
276 bekanntgegeben wird. Aber das weißt du eh selbst.

277 I: Ja, denke ich mir. Wie kriegen eure Mitarbeiter Feedback zu der Arbeit?

278 B: Das Feedback passiert bei uns in erster Linie über den Kunden selbst. Das  
279 heißt, wir schließen viele Baustellenprojekte ab. Österreichweit, Slowenien,  
280 egal wo wir arbeiten. Und es gibt de facto ja zum Schluss das Feedback  
281 spätestens bei der Rechnungsendkollaudierung zwischen der ÖBA und dem  
282 zuständigen Projektleiter. Der Projektleiter überträgt das dann an die jeweilige  
283 Mannschaft, die vor Ort war. Das heißt der Projektleiter sagt dann zur  
284 jeweiligen Montagemannschaft, Burschen der Bauherr war zufrieden, hat gut  
285 funktioniert. Wird sich letzten Endes auch wahrscheinlich aus unserer Erfahrung  
286 in der Art und Weise, wie man eine Rechnung korrigiert niederschlagen. Wer  
287 natürlich wo die Leistung alles andere, nur nicht ausreichend war, bekommt man  
288 das hundertprozentig während der Baustelle zum Hören. Und wenn er es eine gute  
289 Leistung war, anerkennt es eine vernünftige ÖBA auch in einer Art und  
290 Weise, wie man Rechnung korrigiert, nämlich in einer bisschen einer großzügigen  
291 Art und Weise.

292 I: Und wie handhabt sie das intern, bürointern, von Führungskraft nach unten  
293 quasi?

294 B: Das wird natürlich kommuniziert. Erstens einmal ist es ja so, dass, wenn

295 wirklich große Probleme auf einer Baustelle auftreten, es ohnedies bereits in  
296 einem bösen Schriftverkehr endet, der schon während der Baustelle aufgesetzt  
297 wird, der Schriftverkehr komplett, manchmal kommt er nach der Baustelle oder  
298 schon während der Baustelle und ich sage, wenn man dann währenddessen schon ein  
299 gewisses Feedback an die Mitarbeiter weitergibt, dann ist das glaube ich eh der  
300 beste Weg, dass man schon zeitnah aufklären kann, ob es funktioniert oder ob es  
301 nicht funktioniert, weil es nachher ja ohnedies zu spät ist. Wenn das Projekt  
302 abgeschlossen ist, braucht keiner mehr seinen Senf dazugeben. Dann hat es eh  
303 schon seinen Weg genommen. Ob gut oder schlecht, das sei dahingestellt.

304 I: Was für Events oder Maßnahmen setzt ihr zur Steigerung der Mitarbeiterbindung  
305 ein?

306 B: Wir machen, sage ich mal auch wieder vor Coronazeit gewisse Events, sei es  
307 ein gemeinsamer Wanderausflug, sei es irgendwo Sehenswürdigkeiten anschauen,  
308 also da versuchen wir schon, dass wir ein gewisses Teambuilding auch forcieren.  
309 Wir haben Veranstaltung am Red Bull Ring vorgenommen, wo natürlich gewisse  
310 Einzelaktivitäten dann irgendwo in das Ganze eingebracht werden. Und das wird  
311 durchwegs von den Mitarbeitern eigentlich schon sehr gut angenommen.

312 I: Habt ihr da eine gute Beteiligung? Wie definierst du  
313 Arbeitgeberattraktivität?

314 B: Genau. Arbeitgeberattraktivität, wird heute wahrscheinlich schon bis zu einem  
315 gewissen Grad rein über Social Media ausgetragen. Wenn man sich heute  
316 Bewertungen anschaut und ich glaube, heute leben wir leider eh alle zusammen in  
317 einer Bewertungsgesellschaft, so ist der erste Blick, was man macht bei einem  
318 Unternehmen. Ich schaue mir mal die Rezensionen an, was wer schreibt, was wird

319 da gemault, oder es wird zu Recht oder zu Unrecht reingeschrieben. Das muss man  
320 ja auch sagen, dass es nicht leicht verifizierbar ist denn, ob das jetzt  
321 wirklich so inhaltsgetreu oder stimmt, was da von sich gegeben wird, das muss ja  
322 verifiziert werden. Und ich glaube kaum, dass man die Möglichkeit hat, wenn da  
323 wirklich ein Bashing betrieben wird, muss man dazu sagen, dass in einer Art und  
324 Weise dann ausartet und demjenigen die Möglichkeit genommen wird, dass er darauf  
325 irgendwie reagiert, dann muss man das halt schon ein bisschen gewissen Grad  
326 hinterfragen. Aber es passiert halt einfach viel über diese Arbeitgeberaktivität,  
327 überwiegend über Social Media. Und im Baubereich muss man fairerweise sagen,  
328 vielleicht im Unterschied zu anderen Branchen schon noch viel über  
329 Mundpropaganda, das muss man dazusagen. Die bringt dort eigentlich mehr wie das,  
330 was wir momentan noch über Social Media und ähnliche Plattformen abrufen können.

331 I: Und wie bedeutend ist deiner Erfahrung nach die Arbeitgebermarke, die  
332 Attraktivität vom Arbeitgeber in der Branche?

333 B: Wie beurteile ich das. Oder wie man.

334 I: Wie wichtig. Es einschätzt, was für Standing eine Firma hat. Wie. Wie das  
335 wahrgenommen wird, wie wichtig das ist.

336 B: Nach wie vor. Es würde eigentlich als einer der Kernpunkte auch in der  
337 Kommunikation nach außen hin. Würdigen. Das ist, glaube ich, schon ein Punkt,  
338 den man wirklich nicht unterschätzen sollte. Was einfach unglaublich wichtig ist.  
339 Wie weit man unterschätzt, wie sensibel der Markt auf gewisse,  
340 Informationen, Background, Informationen und so reagiert. Das muss man dazu  
341 sagen. Und ich glaube, dass das eben essenziell wichtig ist.

342 I: Wie schätzt du die Arbeitgeber Attraktivität von deinem Unternehmen ein?

- 343 B: In einer Bewertung von 1 bis 5 würde man sagen eins sehr niedrig, fünf sehr  
344 hoch. Würde sie mal auf vier einschätzen.
- 345 I: Wie kommt es zu dem Schluss?
- 346 B: Das ist dem Umstand geschuldet, dass wir eigentlich. Wie vorhin erwähnt,  
347 schon relativ geringe Mitarbeiter Fluktuation haben. Ich glaube, das ist der  
348 beste Beweis, dass wir eigentlich nicht schlecht auf dem Weg sind. Und wie.  
349 Einerseits würde man sagen von 70 bis 80 % der Kunden ein positives Feedback  
350 bekommen.
- 351 I: Bietet sie Entwicklungsmöglichkeiten für Ihr Personal.
- 352 B: Um sicher in einem Maße, wie es andere Firmen wahrscheinlich nicht tun. Wir  
353 haben da zahlreiche Möglichkeiten. Wir bieten zum Beispiel an, dass wir neben  
354 den klassischen Bildungsmöglichkeiten, die ja sowieso für das für die Ausübung  
355 des Handwerks unabdingbar sind, bieten wir an, dass wir wie soll ich sagen, ja, ist in  
356 gewissen Grad, so eine Art Persönliche Fortbildungsmöglichkeiten. Nicht nur das den  
357 Beruf selbst oder den Fachbereich betreffen, dass wir das anbieten und dass wir  
358 durchwegs eigentlich auch von dem Mitarbeiter gut angenommen.
- 359 I: Also bitte sie so Persönlichkeitsentwicklung auch.
- 360 B: Zum Beispiel oder wir machen. Es gibt so Gesundheit stärkste bewegt die  
361 freiwillig machen. Wo sagst du bitte lass dir mal durchschauen. Angefangen von  
362 Hörtest über Sehtest über andere Sachen, die wir betrieblich Lungenfunktion zur  
363 Prüfung der wir wirklich anbieten und sagen du schau mochten check mit. Und wenn  
364 es tut und du da Probleme gibt, dann werden wir uns dort natürlich einbringen  
365 und probieren punktuell dir noch Mitarbeiter dort zu helfen.
- 366 I: Gibt es Aufstiegsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter?

367 B: Durchwegs. Wir haben eigentlich schon ein, zwei Mitarbeiter, die früher mal  
368 mehr im Distribution Bereich waren. Mittlerweile als Projektleiter.

369 I: Wie wichtig ist deiner Meinung nach das Betriebsklima in der für die  
370 Mitarbeiter?

371 B: Das Betriebsklima wird immer sagen das ist sicher, enorm wichtig, wenn man  
372 sich vergegenwärtigt. Ich glaube, da brauchen wir nicht wegschauen. Der Mensch  
373 ist ein soziales Wesen und es gibt nichts Besseres. Wenn die Mitarbeiter  
374 untereinander kommunizieren, untereinander auch. Gewisse Sachen austauschen und  
375 die in dem Austausch automatisch ist sehr. Auch der Arbeitsalltag verankert, den  
376 man natürlich irgendwo mit Austausch. Es geht ja nicht nur um private  
377 Geschichten, es geht ja auch um den Firmenkultur, um den Arbeitsalltag. Und  
378 desto mehr man darauf schaut, dass die Mitarbeiter auch räumlich gesehen die  
379 Möglichkeit haben, das regelmäßig zu kommunizieren, desto besser ist das für die  
380 ganze Firma. Hat dann Mehrwert.

381 I: Und wer beeinflusst das Betriebsklima maßgeblich?

382 B: Ich würde sagen, alle miteinander. Es gibt auch keine einzelnen, der  
383 ausgeschlossen ist. Das kann eigentlich nur, das können alle sein was in einer  
384 Firma tätig sein. Das sehe ich als gemeinsames Sprachrohr sozusagen fungieren  
385 und damit. Der Kommunikation erwirken können.

386 I: Wenn sehr Stellen zu besetzen hat, werden wir intern kommuniziert und intern  
387 nachbesetzt.

388 B: Vorrangig schon. Wenn man sagt, dass es nicht umsetzbar sind, dann bedienen  
389 wir uns ganz normal im Arbeitsmarkt.

390 I: Nach welchen Kriterien noch? Sucht deiner Meinung nach einem Mitarbeiter des

391 Arbeitgebers? Und jetzt?

392 B: In Tat muss man unterscheiden. Zuerst einmal, zuerst einmal, logischerweise.

393 Es geht jetzt erst einmal geht es logischerweise. Um die fachliche Ausrichtung.

394 Ganz logisch. Und in zweiter Linie würde sagen es ganz entscheidend

395 Mundpropaganda. Das heißt, alles, was über den Betrieb gesprochen wird, landauf,

396 landab tun. Das wird letzten Endes beim Mitarbeiter irgendwo durchdringen und

397 haben doch einige Stellen, die wir auch vergeben, wo sie einfach Mitarbeiter,

398 zukünftige Mitarbeiter wollen, die du ihre KPIs gar nicht so schlecht war werden.

399 Und es glaube ich nach wie vor eine der Hauptkriterien. Personal zu lukrieren.

400 I: Aber Sie müssen sich über diese Worte. Aber welche mehr? Welche Kriterien

401 beeinflussen die Arbeitgeber Attraktivität am meisten? Ich glaube, dass so

402 anstrengend ist somit eine gute Eigenschaft muss eine Führungskraft haben.

403 B: Authentizität. Empathie vermögen. Glaube das A und O um. Die würde man schon

404 planen zu können, was der Mitarbeiter denkt, was der Mitarbeiter will. Und zu

405 guter Letzt der Ehrlichkeit.

406 I: Werden Führungskräfte extra geschult?

407 B: Nicht wirklich. Nicht wirklich. Weil sich. Weil wir ohnedies meistens einmal

408 wöchentlich schon fix Symbole. Verantwortung Projektleiter. Gemeinsam

409 zusammensitzen, um die kompletten Projekte durchzusprechen.

410 I: Im Hinblick auf Führungskräfte Entwicklung gibt es keine Schulungen dazu. Ob

411 sie deiner Meinung nach das Thema Arbeitgeber Attraktivität in den letzten

412 Jahren verändert? Von der Wichtigkeit her, von der Präsenz gewaltig.

413 B: Weil wir natürlich dazu übergegangen sind, wie schon eingangs erwähnt, dass

414 wir nicht mehr. Von der Arbeitgeberseite her würde man sagen tonangebend sind,



415 sondern dass mittlerweile die Arbeitnehmerseite diejenige ist, deren der die  
416 Marschrichtung vorgibt. Müssen wir natürlich als Arbeitgeber dementsprechend  
417 darauf reagieren mit Entgegenkommen oder selbst mit, mit, mit, mit, mit, mit  
418 wirkungsvoll? Wie eingangs erwähnt, diese ganzen Goodies dem Anbieter. Das Modul  
419 hat einfach Mitarbeiter, Behinderte. Das war natürlich bis vor einer gewissen  
420 Zeit komplett anders. Man muss sagen, früher vor zehn, 15, 20:00 würde es  
421 irgendwo sein, was eine klassische Arbeitgebermarke und das hat sich komplett  
422 gedreht zu einem Arbeitnehmer macht.

423 I: Und inwieweit ist es nötig, das mit dem Arbeitgeber Attraktivität noch weiter  
424 steigert?

425 B: Na ja, ich glaube, da sind natürlich auch Grenzen gesetzt  
426 worden. Heute ist ja kein Unternehmen mehr überlebensfähig, wenn er nicht auf  
427 diese Forderungen der Arbeitnehmer eingeht oder sie den ganzen hat, irgendwo er  
428 mittlerweile schon Grenzen setzt, sei es arbeitstechnisch als Arbeitszeit,  
429 technisch. Also ich glaube mittlerweile, dass das betrifft nicht nur unsere  
430 Branche. Sämtliche Firmen, die mit dem Problem konfrontiert sind, eigentlich so  
431 ziemlich an der oberen Decke angelangt sind von den Möglichkeiten, die sie haben.

432 I: Werden von euch nur Maßnahmen getroffen, um zu steigern die Attraktivität.

433 B: Sofern uns noch etwas einfällt.

434 I: Du hast eingehend die vier Tage Woche erwähnt, wo sie am überlegen das wäre  
435 auch.

436 B: Es wird ohnedies, das steht bei uns, das fix am Programm und das kommt  
437 ohne die ist also auch ohne Zutun glaube ich, dass wir in Kürze einen absehbaren  
438 absehbaren Zeitraum von 4 bis 4. Und ganz normal in die vier Tage Woche gewohnt

439 haben. Und das war aber nicht der letzte, der im Zug aufspringen, sondern einer  
440 von die ersten.

441 I: Und die Projektentwicklung.

442 B: Wird umso schwieriger, weil nämlich die Angst völlig im Widerspruch steht,  
443 nämlich die Bauzeit. Pläne von den Bauherren mitbekommen und das, was wir  
444 wirklich an Arbeitsleistung. Ich würde mal sagen, vollbringen können. Es ist ein  
445 kompletter Widerspruch wird darin gipfeln, dass die, dass die Arbeit in die  
446 Arbeitsintensität in der Zeit, wo gearbeitet wird, unglaublich hoch sein wird.  
447 Eigentlich zu hoch, um das Level permanent über Zeit normalen Arbeitsraum von  
448 Mitarbeiter von 40 bis 50 Jahren zu hoch sein wird.

449 I: Die Vier Tage Woche. Komprimiert sie die Wochenstunden auf vier Tage oder  
450 reduziert sie auch die Wochenstunden?

451 B: Wir komprimieren sie.

452 I: Wenn hier neue Mitarbeiter installiert werden, dort Karriereöglichkeiten,  
453 Entwicklungsmöglichkeiten kommuniziert.

454 B: Bereits im Vorstellungsgespräch.

455 I: Genau im Bewerbungsprozess.

456 B: Wenn es bereits im Vorstellungsgespräch werden eigentlich die Möglichkeiten  
457 erörtert bzw. demjenigen, der die Stelle annehmen will, mitgeteilt, was und wie  
458 möglich ist. Und die muss für einen Zeitrahmen ersichtlich gewisse Veränderungen  
459 erwarten können.

460 I: Das vorher erwähnte von der Arbeitgeber Attraktivität und dem Ganzen. Was  
461 damit einhergeht, steht man eigentlich schon ziemlich an, weil man muss  
462 wirtschaftlich auch bleiben. Es muss ja muss für alle Seiten passen. Aber jetzt

463 mal abgesehen, du hättest dort Ressourcen, technisch kein Thema, was würde dir  
464 einfallen und was kannst du dir vorstellen, was dann für Maßnahmen setzen  
465 würdest?

466 B: Also ich glaube, da müsste man darauf abzielen bzw. übergehen, einfach dieses  
467 ganze Thema Orwells Attraktivität fremd auszulegen, dass man dafür wirklich mal  
468 Externe beschäftigte. Sich rein mit dem Thema Mitarbeiterzufriedenheit.

469 Beschäftigen ist natürlich ein unglaublicher Kostenfaktor. Ist es vielleicht für  
470 die Großkonzerne machbar, ist aber keinesfalls für die kleinen und mittleren  
471 Firmen, die das einfach den letzten Endes, das muss man ganz ehrlich sagen, am  
472 Marktpreis einfach nehmen, die Kinder es einfach nicht mehr darstellen. Es geht  
473 nimmer. Zu guter Letzt Wir reden alles über das, was wir an Maßnahmen treffen  
474 sollten, Mitarbeiterzufriedenheit und das ist alles okay. Aber Tatsache ist,

475 der momentane Marktpreis und da stimmst du mir zu, gibt es einfach eine sehr.

476 I: Große Firma und erfahrungsgemäß haben wir eigene Abteilungen mit Human  
477 Resources und dort werden die ganzen Sachen auch wirklich. Werden bei euch  
478 Prämien ausbezahlt.

479 B: Ja durchaus projektbezogen hat sich als/ Ich bin immer ein gutes  
480 Instrumentarium bewährt, um wirklich die Effektivität und die Intensität der  
481 Arbeit zu steigern.

482 I: Eine Frage zum Diversity Management, also unterschiedliche Kulturen,  
483 unterschiedliche Herkünfte, Ausrichtungen. Kommt es, wenn man das nutzt, die  
484 Arbeitgeber Attraktivität steigern oder wie kann das die steigern?

485 B: Heikles Thema wird immer sagen, es ist so ist man eigentlich in einem Bereich,  
486 der. Ich würde mal sagen, sich, historisch unglaublich verändert hat er, wenn

487 er sich anschaut, wie er die klassische Baustelle und Kultur Bauindustrie  
488 Kultur vor 30, 40 Jahren ausgelegt, so war das eine unglaubliche auch Homogenität,  
489 wo natürlich nur ethnisch gesehen. Würde sagen, haben zu 90 % Einheimische gearbeitet  
490 auf der Baustelle. Wenn man sich das heute anschaut, ist es jetzt umgedreht,  
491 würde man sagen, der einheimische Anteil wird in Kürze sinken auf 10 bis 20 %.  
492 Die restlichen 70 bis 90 % werden bereits von den Zuzüglern aufgefüllt. Zurecht  
493 muss man dazusagen, dass es auf keinen Fall schlecht heißen, weil wir nicht  
494 einmal annähernd mehr die Möglichkeit haben, dass wir die Anzahl der Mitarbeiter,  
495 die wir benötigen, rein von unseren Inlandsmarkt bedienen können. Völliger  
496 Blödsinn. Das heißt, das führt natürlich dazu, dass wir sägen. Wir schon. Mit  
497 einer mit einer Vermischung konfrontiert sind, die teilweise würde man sagen.  
498 Schon schwierig ist es zu einfach gewisse Menschen aufgrund  
499 Interessenskonflikten gibt, der die einzelnen ethnischen Gruppen dann das muss  
500 man dazu sagen. A la longue zeigt sich aber trotzdem, dass du meistens zu guter  
501 Letzt das Verständnis füreinander nach einer gewissen Zeit, nach einer gewissen  
502 Eingewöhnungsphase wieder durchsetzt. Aber das ist wohl normal am Anfang schon.  
503 Gewisse Berührungspunkte sind logischerweise auch Unkenntnis über den anderen  
504 Kulturkreisen, der oft Kenntnisse nur dazu führen, dass man halt gewisse  
505 Berührungspunkte hat. Und ich sage mal, wenn die überwunden werden und das sehen  
506 wir oft, dann ist es so, dass es ein Miteinander in der Bauindustrie überhaupt  
507 kein Problem ist.

508 I: Ergeben Sie daraus nur Vorteile, was?  
509 B: Ich würde mal sagen Vorteile. Das kann man als Vorteil bezeichnen oder nicht.  
510 Aber ich glaube, es ist zumindest so, dass es. Neutral gesehen das es keine

511 Verschlechterung ist. Also ich würde mal sagen, wenn man den Status Quo erhalten  
512 kann und es gibt keine besonderen Konfliktpunkte aufgrund der verschiedenen.  
513 Herkommens gebiete der Monteur auf der Baustelle, so komme es als neutral oben  
514 auf. Und wenn sich das. In eine gute Richtung kann man schon zufrieden sein.  
515 Eine Verbesserung wird es keine sein, aber es wird ja keine Verschlechterung  
516 sein. Status quo und das was?

517 U: Wie betreibt sie die Außendarstellung von einem Unternehmen?

518 B: Vielfach über des Kunden Feedback und. Einerseits über Mundpropaganda,  
519 weniger über Social Media, was aber, glaube ich, generell in der Bauindustrie  
520 weniger Rolle spielt. Ich glaube, das wird überbewertet, weil ich glaube, die  
521 wenigsten Mitarbeiter, wenn es speziell in der Bauindustrie trotzdem auf die  
522 interne Bewertung auf die Internet Bewertungen eingehen, weil sie in dem sinn.  
523 Nun ja, was sich dadurch an Mehrwert ergibt. Und ich glaube, das ist ja bei  
524 vielen Mitarbeitern, die überhaupt überlegen, in die Bauindustrie zu gehen,  
525 jetzt nicht so, dass der sagt Schauen wir mal an, was, was kann der bieten? Da  
526 geht es in erster Linie darum, was das beruflich zu mir. Kann ich mir gut mit  
527 meinem Beruf, den ich mir vorstelle, ausüben? Und ich glaube, da wird es eher  
528 wichtiger sein, dass man eben nach außen hin. Über das Kunden Feedback und über  
529 gewisse Mundpropaganda mehr erreicht wie das, was man nur über andere Kanäle tun  
530 kann.

531 U: Das Unternehmen an sich, das es über Social Media Kanäle irgendwie über  
532 Facebook oder Instagram oder wie sie alle heißen, das das tut, Webseite aufbaut,  
533 betreibt, das macht sie nicht. Oder Das siehst du nicht als effektiv für die  
534 Arbeitgeber.

535 B: Sehe ich als nicht effektiv an. Und wir haben da ihn ja kaum, also wir haben schon  
536 Aktivitäten. Es wird die Homepage regelmäßig erneuert, aber es ist nicht so,  
537 dass wir jetzt separat ein Abstellen der sagt, du kümmer dich bitte jetzt um  
538 ein super Social Media Auftritt. Das machen wir eher wirklich über. (...) Die lokalen  
539 Schulen, machens über das Schulzentrum, bei dem wir einfach probieren, dass wir  
540 dort bereits Mitarbeiter lukrieren können, die zum Beispiel überlegen, ob sie in  
541 der HTL das neunte Schuljahr fertig machen, ob wir da über die Kanäle Leute  
542 kriegen oder ob man einfach halt über klassische Mundpropaganda gehen kann, also  
543 Leute dazu bewegen kann, die zu uns kommen. Naja.

544 I: Und wo sind die größten Herausforderungen als Arbeitgeber in der Baubranche,  
545 sich als attraktiv, attraktiv zu positionieren?

546 B: Die größte Herausforderung ist in Zukunft einfach (Unterbrechung  
547 durch Angestellte) Was ist nochmal gesagt? Die Frage?

548 I: Welche Herausforderungen? Das Trockenbau betrieb die Arbeitgeber  
549 Attraktivität, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Welche  
550 Herausforderungen an der.

551 B: Es ist, wie schon gesagt, die Herausforderung ist einfach, würde man sagen,  
552 die Mitarbeiter auf Ort und Weise so weit in den Betrieb zu integrieren.

553 Das. Das klassische Freizeitverhalten und die Arbeit parallel ausgliedern  
554 können.

555 I: Und wie? Wie kommuniziert man das oder wie teilt man das einer Person mit?

556 Das Unternehmen erkennt also intern ist es ja was anderes, die Arbeitgeber  
557 Attraktivität. Es ist ja messbar, weil man fühlt, wenn man dort ist.

558 B: Ich wiederum läuft rein über die Mundpropaganda der Mitarbeiter, die man

- 559 eigentlich draußen hat und die irgendwo gestreute Informationen verbreiten.
- 560 I: Dann eine Frage, die zur Fluktuation in der Frage Wie hoch ist die in der
- 561 Branche? Wie schätzt du den Branchen Filme von diesen Branchen mäßig?
- 562 B: Schätzt die generell Branchen mäßig die Fluktuation als solches nicht allzu
- 563 hoch ein, weil die Bauindustrie eine der wenigen Industrien ist, die wirklich
- 564 auf Mitarbeiter Strukturen zählen kann, die gewachsen sind, im Gegensatz zu
- 565 Handelsunternehmen, wo die Mitarbeiter sagen wollen aus meiner Perspektive aus
- 566 meiner Sicht eher schnell ausgetauscht werden und auch schnell wechseln.
- 567 I: Wie groß ist er? Unternehmen Mitarbeiter?
- 568 B: Zahlenmäßig 140.
- 569 I: Zum Thema Mitarbeiterbindung Arbeitgeber Attraktivität fordern über sein
- 570 möchtest man etwas mitgeben auf die Reise oder danke.
- 571 B: Du bist von der Branche. Du hast mehr als genug.
- 572 I: Ich bin ja da, dass sie für dein Wissen empirische Studie machen kann. Dann
- 573 sage ich Danke für die Zeit. Super, dann bitte, wenn es so schön passt. Ich
- 574 finde das danke kritisch, aber kein Problem. Danke. Perfekt. Danke.

## A - 9 Transkription Interview 5

Transkript IP5

- |   |  |                |                   |
|---|--|----------------|-------------------|
| 1 | Transkript IP5   | Dauer: 1:15:56 | Datum: 02.03.2022 |
| 2 | B: Also die erste Frage war Mitarbeiterbindung?                                  |                |                   |
| 3 | I: Nein, ich bedanke mich für die Möglichkeit, dass ich das bei dir machen darf, |                |                   |
| 4 | dass du mir deine Zeit zur Verfügung stellst und mir dein Wissen dafür           |                |                   |
| 5 | preisgibst. Wie gesagt, mir geht es um die Mitarbeiterbindung und die            |                |                   |

6 Arbeitgeberattraktivität und alles, was dort im Kontext hängt. Und, ja, dann  
7 fange ich gleich an mit meiner ersten Frage. Welche Erfahrung sind deiner  
8 Meinung nach die Hauptgründe für die Kündigung der MitarbeiterInnen?  
9 B: Kündigen, ja, ah, wenn etwas im Betrieb nicht funktioniert, nicht so abläuft  
10 wie der Mitarbeiter sich das vorstellt. Da gehört die Entlohnung dazu. Wenn er  
11 dementsprechend niedrig entlohnt wird. Da gehört dazu das Klima, das  
12 Arbeitsklima. Nicht nur im Büro sondern auch draußen auf der Baustelle. Wenn das  
13 nicht passt, das sind eigentlich alles Gründe, die einen Mitarbeiter dazu  
14 bewegen, sich zu verändern, also zu kündigen. Ahm, was gibt es noch für Gründe,  
15 (...) Manche halten auch den Druck nicht aus, die, wie soll ich sagen, hab ich  
16 auch schon erlebt. Am Trockenbau geht es so extrem zu und das ist auch wirklich  
17 so, das ist nicht einfach, dass man, das ist kein Beamtenjob. Da muss man halt  
18 länger da bleiben. Man muss das erledigen, was anfällt. Und das meistens auch noch  
19 vor dem Wochenende. Also muss man das Wochenende auch noch hernehmen, wenn  
20 man wo nicht zusammenkommt. Also das sind meiner Meinung nach die Hauptgründe,  
21 wieso einer dann kündigt, und geht. Weniger das Abwerben. Also wenn sich einer  
22 gut aufgehoben fühlt in einem Betrieb, auch wenn er vielleicht nicht unbedingt  
23 Höchstverdiener ist, aber wird er kaum kündigen. Also auch wir haben langjährige  
24 Mitarbeiter, die nicht gleich den Job bei uns wechseln, nur weil sie dann um 100  
25 oder 200 Euro beim Mitbewerber mehr bekommen. Das macht eigentlich keiner. Also  
26 wenn er sich da gut aufgehoben fühlt und das ist eben das Drumherum, das ist  
27 nicht, wie gesagt, die Entlohnung, das ist nicht unbedingt die Arbeit selber,  
28 sondern es ist einfach das Umfeld. Es muss dann einfach dem bieten, dass er zu  
29 Schulung dann immer wieder, in dem Fall dann meistens kostenlos, eingeladen wird.



30 Dass er sich weiter bildet. Das schauen wir halt, dass da kein Manko entsteht.  
31 Und wir versuchen so, die Mitarbeiter zu binden. Wir haben allerdings kein  
32 System, wo es bei der Entlohnung, (...) da gibt es ja auch so Systeme, ah, wo er  
33 mitbeteiligt ist am Gewinn oder Umsatz, oder wie auch immer. Oder an beiden. Die  
34 Systeme gibt es ja auch. Also wir arbeiten nicht so damit, muss ich ganz ehrlich  
35 gestehen. Wäre vielleicht auch ein Grund, einen Betrieb nicht zu wechseln. Also  
36 wenn man da daran hängt, (...) ich kenne viele Firmen, also wenn es beim XXX ist,  
37 bei XXX, die sind alle beteiligt am Gewinn und an den Umsätzen. XXX sind auch  
38 zum Beispiel, die Mitarbeiter sind auch an Umsätzen gewinnbeteiligt. Also, ja,  
39 und trotzdem wird dort auch gewechselt. Es ist nicht so, dass das alleine  
40 ausschlaggebend ist. Dass ich glaube, das wichtigste ist wirklich das Umfeld.  
41 Wenn das harmoniert, wenn das passt, wenn der Chef auch passt, klarer Weise,  
42 wenn er nicht schreiend gleich auf die Baustelle kommt, gibt es ja auch diese  
43 Chefitäten. Das hab ich alles miterlebt. Vom Fliesenleger, die sind schon  
44 gestorben, aber die haben, also weiß ich nicht, wie oft sie ihre gekündigt und  
45 dann wieder eingestellt haben, weil sie eh keine besseren gefunden haben. Aber  
46 die kommen schreiend auf die Baustelle und natürlich das ist auch kein Renommee  
47 was sagt, und damit binde ich meine Mitarbeiter ganz sicher nicht. Also das  
48 vernünftige Gespräch ist immer noch das Beste, wenn einer ein Problem hat, oder  
49 wenn der Chef ein Problem hat mit einer Arbeit, bei der einen Pfusch gemacht hat,  
50 oder ja, kommt immer wieder vor, dann muss man halt darüber reden, ihm das  
51 erklären, wieso und warum und dann ist eh jeder einsichtig. Ich glaube, dass  
52 versteht auch jeder, dass es so nicht sein soll, sondern, dass es richtig  
53 gemacht wird. Und, dass das eben kein Kündigungsgrund ist. Das ist mal

54 Mitarbeiterbindung.

55 I: Und bei Kündigungen, welche Probleme treten dann durch die Kündigungen auf.

56 Also, bei euch firmenintern?

57 B: Naja, es gibt ja verschiedene Kündigungen. Das beste ist ja immer

58 einvernehmlich. Dann sind die wenigsten Probleme da. Wenn jetzt eine

59 Arbeitnehmerkündigung da ist, also wenn der Mitarbeiter selber kündigt, aus

60 welchen Gründen auch immer. Nagut, dann kann man ihm alles mögliche, einen

61 Prügel vor die Füße werfen, bringt aber in der Regel nichts. Das ist meistens

62 nur ein verletztes Ego, dass man sagt, dem gönne ich das nicht und dem mache ich

63 das Leben so schwer wie möglich, bringt aber schlussendlich nichts. Das Problem

64 ist, bei den Arbeitgeberkündigungen, also, wenn ich als Firmenchef dem

65 Mitarbeiter kündige, steht ihm natürlich rechtlich einiges zu. Die

66 Kündigungsfrist und so weiter, seine Abfertigungen, wenn es so ist, wenn er

67 selber kündigt verliert er quasi die Abfertigung. Kommt natürlich darauf an, in

68 welcher Abfertigung er ist, alt oder neu, aber ja, das sind die einzigen

69 Probleme. Aber sonst, ja, es kommt immer wieder vor, dass Mitarbeiter vor allem

70 die arbeitenden, dass die gewisse Werkzeuge mitnehmen wollen, wenn es zu einer

71 Kündigung kommt. Zur Sicherheit oder was auch immer, zur Absicherung, weiß ich

72 nicht, ist immer wieder vorgekommen. Ist nicht die feine Art, sag ich mal. Und

73 ich schaue auch immer wieder, dass ein jeder das bekommt, was ihm zusteht. Dafür

74 hat er auch gearbeitet. Und dann gibt es normal auch kein Problem. Also ganz

75 selten, dass da wirklich ein Problem, bei uns zumindest, aufgetreten ist. Ich

76 höre auch immer andere Fälle, aber das sind auch immer Streitereien und eine

77 Streiterei ist nie gut, egal wie es ist, ob bei einer Kündigung oder auf einer

78 Baustelle, bei einer Abrechnung, Streitereien sind immer, wenn das vor Gericht  
79 landet. Vor allem, wenn man als Arbeitgeber vor Gericht landet, ist man sowieso  
80 immer zweiter. Da hat man ganz selten eine Chance. Also der Richter schaut, dass  
81 dem Dienstnehmer, dass dem nichts passiert, dass immer zu seinem Wohle, wird das  
82 immer gemacht. Also ich hatte zwei Fälle in meinem ganzen Leben, das war intern,  
83 weil er was nicht umgerechnet bekommen hat, sagen wir mal so und das hat er dann  
84 eingefordert. Also er hat es doppelt gefordert und das habe ich nicht beweisen  
85 können. Also das, da bin ich umgefallen. Ist halt so. Ja, da ist man zweiter.

86 I: Und wie gestaltet sich die Nachbesetzung?

87 B: Die Nachbesetzung, ah, wir haben Gott sei Dank das Glück, dass wir relativ  
88 einen guten Ruf haben in der Branche, dass viele Dienstnehmer, die in  
89 Deutschland zum Beispiel, jetzt lange Zeit gearbeitet haben im Trockenbau, dass  
90 die näher wieder zur wollen, Kroaten, Bosnier, Slowenen, dass sie irgendetwas  
91 auf dem Weg, näher zu ihrer Heimat suchen. Dass einige bei uns Unterschlupf  
92 gefunden haben und das sind auch brave und tadellose Arbeiter. Da gibt es  
93 eigentlich nicht. Da haben wir eigentlich kein Problem muss ich sagen. Hin und  
94 wieder sucht man natürlich den ein oder anderen. Ob das jetzt ein Bauleiter ist,  
95 gottseidank haben wir da eine sehr geringe Fluktuation, es kommt ganz selten vor.  
96 Aber wenn es einmal vorkommen sollte, dann muss man halt in den Zeitungen  
97 werben. Kommt dann hin und wieder dann sehr, sehr selten zwar, aber hin und  
98 wieder sind dann Meldungen da, das sich einer dann bewirbt. Aber ich kriege in  
99 der Woche sicher eine Bewerbung. Immer einer von irgendeinem, der irgendwo  
100 gearbeitet hat, der herzieht nach XXX und dort eine neue Dienststelle sucht.  
101 Zwei habe ich heute gekriegt einer von Deutschland herein und einer von, wo ist

102 der her? Keine Ahnung ein Bosnier glaube ich und sogar nein, ja, ein Italiener  
103 war es der herkam. Der hat hier hin geheiratet und sucht jetzt da. Da haben wir  
104 nachgesehen, wo sie schon gearbeitet haben. Bei XXX hat noch keiner gearbeitet.  
105 Also keine Angst.

106 I: An Italiener kann ich mich nicht erinnern.

107 B: Ja, die Italiener, ich haben selber blöd geschaut, Italiener hat man selten  
108 da, aber es sind hauptsächlich Kroaten und Bosnier und Slowenen, also ehemals  
109 Jugoslawien, die heute dann näher zur Heimat wollen. Also da haben wir nicht das  
110 Problem. Ungarn und Polen oder so die. Ja, die gibt es auch. Aber nicht in der  
111 XXX, die sind eher im XXX Bereich angesiedelt. Bei uns sind mehr, die  
112 Ex-Jugoslawen, die weniger in XXX sind, sondern eher da sind, weil sie näher  
113 zur Heimat haben. Also ich habe da eigentlich kaum/ dürfte nicht klage, muss ich  
114 sagen, weil viele eben vom Facharbeitskräftemangel sprechen. Sie finden keine  
115 Leute, ich finde eher keine Lehrlinge dass es jetzt habe ich erst wieder gehabt.  
116 Ich nehme gern auf, aber man muss auch funktionieren und der hätte schlecht, da  
117 geht nix. Also das habe ich da nahe gelegt. Das tut mir leid. Der hat drei  
118 Monate Probezeit oder da hat er knapp drei Monate haben müssen. Dann aber wegtun  
119 hat mir dann leid getan. Und er hat wirklich brav gearbeitet, hat arbeiten  
120 wollen. Er hat gesagt, er will in kein Büro, er will draußen, er will manuell  
121 arbeiten. Das ist schon mal erfreulich. Als Grazer, noch dazu nördlich von Graz.  
122 Da habe ich mich schon gefreut und dann kommt die Stauballergie und dann ja hat  
123 er keine Freude, eher nicht und wir dann auch nicht und somit habe ich dann  
124 wieder keinen Lehrling. Ja und die sollten doch im Verband schauen, dass man  
125 tunlichst Lehrlinge in die Firma kriegt, dass man da genug österreichweit genug

126 Lehrlinge dann anbieten können. Das sind doch unsere zukünftigen Facharbeiter  
127 und Vorarbeiter. Ausländische kriegst du eh einige, aber das ist natürlich als  
128 Vorarbeiter und Bauleiter und Ausländer ist natürlich doppelt schwer, da ist man  
129 ein Österreicher schon noch lieber und in der Führungsebene sollten schon  
130 tunlichst Österreicher sein.

131 I: Wie empfindest du die Fluktuation im Branchenschnitt und in der Trockenbau  
132 Branche?

133 B: Sehr hoch. Wir haben zum Beispiel von XXX, ich weiß nicht wieso von dem  
134 gerade in der letzten Zeit, haben wir ich weiß nicht von wie vielen Leuten  
135 Anfragen da gehabt, ein paar haben wir aufgenommen. Aber alle kann ich ja auch  
136 nicht nehmen. Entweder sperrt er seine Filiale da bald zu. Ich weiß nur, dass  
137 der Bauleiter, dass der gekündigt hat weil dem das auch schon zu viel geworden  
138 ist. Vielleicht war das mit der Grund wieso da eine gegangen sind und was  
139 anderes gesucht haben und da ist nicht so um den Lohn gegangen. Also das haben  
140 wir locker mithalten können, was wir da angeboten haben. Und da sind einige bei  
141 uns gelandet, aber sonst hört man rundherum, dass da schon ein starker Wechsel  
142 ist. Die sind halt nicht zufrieden mit dem Arbeitgeber und wollen halt dann sich  
143 verändern und wo anders halt weil sie glauben sie sind dort besser aufgehoben.  
144 Ob sie dann schlussendlich wirklich besser aufgehoben sind, weiß ich nicht. Kann  
145 ich nicht beurteilen, weil in die Firma kann ich nicht hineinschauen, ich sehe  
146 nur was der umsetzt und wie viele Leute er beschäftigt hat. Aber wie er sie  
147 entlohnt und wie er dann mit seinen Leuten umgeht, entzieht sich meiner Kenntnis.  
148 Aber es ist eine relativ hohe Fluktuation.

149 i: Und welche Möglichkeit gibt es zur Eindämmung der Fluktuation bzw einen

150 Mitarbeiter zu halten, der aus deiner Erfahrung ist?

151 B: Ja, das ist genau was wir am Anfang gesagt haben. Mitarbeiterbindung, wie  
152 bindest du jemanden an eine Firma. Du kannst nur das Umfeld für ihn so attraktiv  
153 wie möglich machen. Es nutzt nichts, wenn du nur das Doppelte zahlst, wenn es  
154 rundherum nicht passt und da gehört halt auch ein adäquates Firmenfahrzeug dazu.  
155 Also bei uns nutzen sie das zum Beispiel auch privat. Dafür hat er den vollen  
156 Sachbezug. Ja, ist einem jeden recht und der braucht kein Kilometerbuch führen,  
157 aber es muss rundherum passen. Also wenn es passt, ist es ganz selten, dass  
158 einer weg will, außer er wird selbstständig, dann ja das ist etwas anderes, aber  
159 sonst wechselt er nicht leicht.

160 I: Und bei der Mitarbeiterbindung welche Ebene oder was ist deiner Meinung nach  
161 da das Wichtigste oder das Stärkste, mit dem du den Mitarbeiter abholen kannst?

162 B: Schwer zu sagen, was wirklich am meisten zählt. Ich glaube, der persönliche  
163 Kontakt mit den einzelnen Mitarbeitern glaube ich persönlich, dass du viel mit  
164 denen redest, für erklärst, versuchst denen was beizubringen. Er ist dann schon  
165 dankbar, glaube ich. Gut, wir haben sehr viele ausgebildet, sehr viele sind  
166 schon selbstständig geworden wie XXX auch. Am Anfang war ich ihm fast böse, aber  
167 es hat sich dann gelegt. Aber das ist einfach so, viele machen den Meister hier  
168 und werden dann auch selbstständig wieder zum Beispiel der XXX. Ich habe mit ihm  
169 zusammen die Meisterprüfung gemacht. Und eine Wochen später ist er dann  
170 selbstständig geworden und hat einige Mitarbeiter mitgenommen. Ja, ist halt so,  
171 es war der XXX so, gut, der hat nicht den Meister gemacht, sondern er hat sich  
172 einfach dann verabschiedet. Aber viele andere auch, also ich kenne da XXX und  
173 wie sie alle heißen. Es sind ja viele aus unseren Reihen ja dann selbstständig

174 geworden. Teilweise bin ich sogar stolz, dass die das dann auch geschafft haben.  
175 Das ist nicht so selbstverständlich, wenn sie eine Firma verlassen, dass sie  
176 dann im direkten Konkurrenzkampf darüber stehen. Es erwischt den einen oder  
177 anderen, der geht da in Konkurs und hat es nicht geschafft. Aber ich muss sagen,  
178 bei uns sind eigentlich alle gut wegkommen. Und denen geht es, glaube ich heute  
179 allen nicht schlecht. Also hab ich ein bisschen was beibringen können. Sagen wir  
180 mal so. Ja, zu viel beibringen ist natürlich auch schwierig. Wenn er dann besser  
181 wird, wenn es der Chef selber ist, dann wird es eng. Aber ja, besser so als ich  
182 hab viele Flaschen herumstehen, die nichts zusammenbringen.

183 I: Du hast es zwar eingangs schon teilweise umrissen, aber wie definierst du den  
184 Begriff Mitarbeiterbindung?

185 B: Bindung sagt eh schon alles. Wie binden ich sie? Das ist wie in der Ehe, in  
186 der Ehe, wie bist du gebunden? Es gibt ja freizügige Ehen, da gibt es ja aber  
187 auch weniger freizügige, wo was wie, wie Terroristen oft Männer oder Frauen gibt  
188 ja beide Seiten, die mit ihrem Partner so umgehen. Ich sage Mitarbeiterbindung  
189 ist eine Partnerschaft, in irgendeiner Form. Damit du von ihm viel haben kannst  
190 musst du ihm aber auch viel dafür bieten. So, ist irgendwie meine Einstellung zu  
191 der ganzen Bindung. Wie gesagt, ich sehe es immer wieder wie eine Familie und  
192 wir fühlen uns ehrlich als Familie, wenn wir Skifahren gehen dann sind wir als  
193 Familie Skifahren unterwegs. Und da wird keiner ausgenommen sondern es sind alle  
194 mit dabei. Ob er jetzt gut, schlecht oder wie auch immer Skifahrt oder ein guter  
195 Mitarbeiter oder weniger guter Mitarbeiter ist, also die, die kommen dann alle  
196 oder zu Schulungen werden eigentlich ein oder dazu geholt und das bindet einen  
197 schon. Also da ist man dann ein, zwei, drei Tage beisammen. Man macht natürlich

198 auch Fachliches, vieles Fachliche gerade bei Schulungen und dann aber ist die  
199 Freizeit da und in der Freizeit bewegst du dich auch wieder zusammen. Man  
200 versucht dann wieder irgendwelche Spiele oder irgendwelche anderen Aktivitäten  
201 dann zu setzen, ob man dann gemeinsam zu Abend isst oder gemeinsam dann die  
202 Musik anhört oder was weiß ich was auch immer oder Spiele spielt. Also das  
203 glaube ich, der familiäre Charakter zählt eigentlich schon sehr stark zur  
204 Bindung. Wenn man das nicht zusammenbringt, wenn ein jeder nur eine Nummer ist,  
205 dann fühlt er sich nicht aufgehoben, weil das Problem hat er vielleicht in  
206 seiner Familie auch daheim, dass er nicht so familiär eingebunden ist und dann  
207 wenn es in der Firma dann auch noch so ist dann es ist für ihn schlecht. Dann  
208 fühlt er sich nicht wirklich aufgehoben und gebunden an die Firma weil dann sagt  
209 er eine andere Firma ist vielleicht attraktiver für mich und geht vielleicht  
210 eher auf meine nicht Probleme ein aber auf mich persönlich ein, weil jeder hat  
211 seine Stärken und seine Schwächen, es sind nicht alle gleich. Der eine hat seine  
212 Stärken der Technik, der andere in der Kommunikation, der andere in der, egal  
213 wie auch immer. Und das muss man so akzeptieren wie es ist und seine Stärken  
214 versuchen auszubauen. Und wenn einem das gelingt dann ist dir eh viel gelungen.  
215 Fachlich schaut man sowieso, dass er top ausgebildet wird. Im Eigeninteresse  
216 schon. Weil du willst ja auch top ausgebildete Mitarbeiter haben, denen du nicht  
217 alles erklären musst von A bis Z, sondern dass der selber selbstständig dir  
218 schon sagt: So, gehört es gemacht und nicht anders. Das erwarte ich mir  
219 eigentlich immer und dafür gehen wir auch zu Schulungen. Dafür gibt es ja oft  
220 Gespräche oder Bauleiterbesprechungen hat es früher bei uns auch nicht so  
221 gegeben. Da haben wir jetzt monatlich eine Bauleiterbesprechung, wo alle



222 Bauleiter zusammenkommen. Jetzt teilweise per Videokonferenz. Der in XXX sitzt  
223 zum Beispiel, der ist mit Videokonferenz dabei und das gehört auch, weil da wird  
224 alles besprochen, was ansteht. Nicht nur von meiner Seite, da kommt dann auch  
225 der Input von den Mitarbeitern, wo man was ändern sollte oder könnte. Ob es in  
226 der Kalkulation liegt oder in der Führung oder in der egal wo, wo auch immer. Da  
227 wird dann drüber diskutiert und dann wird beschlossen, wohin der Weg uns dann  
228 führt. Wo, wie kann man das ändern? Positiv nämlich ändern. Und das kommt  
229 eigentlich auch ganz gut an, muss ich sagen.

230 B: Welche Möglichkeiten, ich meine du hast jetzt die Bauleiterbesprechungen  
231 gesagt, aber welche Möglichkeiten haben und nutzen deine MitarbeiterInnen sonst,  
232 um auf Konflikte und Probleme aufmerksam zu machen?

233 B: Dann kommen Sie direkt zu mir. Sie werden auch bei den Bauleiterbesprechungen  
234 gibt es einige Reaktionen, wenn es ein Problem gibt, egal, ob Sie es fachlicher  
235 Natur ist, Werkzeug, Auto, wie auch immer, Abhandlung die Organisation, wenn die  
236 vielleicht irgendwo Schwachpunkte hat, wird drüber geredet, aber meistens kommen  
237 sie dann mit ihren Problemen persönlich zu mir, das wird da in der Gruppe nicht  
238 besprochen, sondern im persönlichen Gespräch. Oder ich gehe dann immer wieder  
239 einmal durch. Gibt es etwas Neues? Es gibt es wo Probleme und dann wird drüber  
240 geredet. Ich meine, Probleme hat ein jeder, der eine kleinere der andere größere.

241 Aber das sind die Baustellen eben hier und ich sage immer, Probleme sind dazu  
242 da das man sie löst und es gibt eigentlich immer eine Lösung, einmal besser  
243 einmal schlechter. Aber es gibt immer Lösungen und das wird einfach besprochen.  
244 Und sind sie alle dann dankbar, wenn das dann ist. Und wenn wir gemeinsam einen  
245 Brief verfassen. Ist zum Beispiel auch bei jemanden, der der deutschen Sprache

246 nicht oder dem Schreiben nicht so bewandert ist, weil jeder ist, hat keine  
247 Hochschulausbildung oder eine höhere Ausbildung, sondern sie sind halt Fachleute  
248 in ihrem Fach, aber im Schreiben vielleicht nicht so gewandt. Und da tue ich mir  
249 natürlich schon leichter mit meiner Ausbildung und dann sitzt man beieinander  
250 und dann merkst du, wie der sich im Laufe des Jahres, wenn man das öfter macht,  
251 wie er sich dann auch weiterentwickelt und wie er dann seine Briefe verfasst.  
252 Anfänglich ist es ein bisschen holprig, die ganze Geschichte okay, kann ich ja  
253 nicht verlangen von einem Facharbeiter oder Vorarbeiter oder Bauleiter, dass er  
254 so gewandt ist in der Sprache und im Schriftverkehr wie eine Sekretärin oder wie  
255 oft machen sie das dann eh mit der Sekretärin gemeinsam. Die verfasst dann das  
256 Schriftstück, weil die weiß dann auch schon was er meint, wenn es eine gute  
257 Sekretärin ist und wenn es ins Fachliche geht, dann bin halt ich da. Dann  
258 formulieren wir das halt so richtig aus, wie es halt, wie ich glaube, dass es  
259 gehört und das ist natürlich/ zeugt dann schon von Qualität, wenn man einem  
260 Gegenüber dann was schreiben kann, das fundiert ist, wirklich fachlich fundiert  
261 ist und auch von den Rechtschreibfehlern her nicht gespickt mit Fehlern ist,  
262 sondern dass das wirklich sauber formuliert ist, dass er weiß was gemeint ist.  
263 Und dann merkt er gleich halt, du wirst nicht mit der sogenannten normalen  
264 Arbeiter zum tun, sondern einem der drüber steht, der sich auskennt, auch  
265 fachlich auskennt und der kaufmännisch vielleicht besser gebildet ist. Es machen  
266 andere, was du oft so zum Lesen kriegst, da schreckst du dich eh, aber ist halt  
267 so, er kann es nicht besser und ich weiß, was er damit meint. Aber ich weiß  
268 ungefähr, wer da gegenüber von mir steht hat und drum ist eine Ausbildung, ist  
269 schon wichtig, dass man sich da weiterentwickelt.

270 I: Und wie wird das von deinen Mitarbeitern angenommen?

271 B: Eigentlich gut, zuerst waren ein bisschen skeptisch, aber Sie nehmen das gern  
272 an, weil sie merken, sie lernen dabei. Und wenn er selber das nicht, ich lasse  
273 sie selber auch schreiben, also hin und wieder mache ich es dann selber, weil es  
274 dann oft schneller geht. Aber meistens setze ich mich zu ihm, zu seinem  
275 Schreibtisch dazu und sage okay, jetzt nehmen wir uns eine Stunde Zeit und dann  
276 schreiben wir die Abhandlung. Es ind ja oft Probleme auf den Baustellen, wenn  
277 wir Bauzeit Verlängerung auf einmal fordern müssen, wenn wir Behinderungen  
278 ankündigen müssen und Hinweisschreiben machen müssen. Und natürlich geht es dann  
279 monetär dann ins Geld und wird das dann aufbereitet, was jeder Stillstand oder  
280 jedes Rupfen auf den Baustellen, was das bedeutet und was das dem Bauherren dann  
281 kostet schlussendlich, dann kommt der große Aufschrei meistens, wenn das  
282 Schriftstück draußen ist, dann kommt die Entgegnung, dann musst du halt nochmal  
283 entgegen, es geht aber immer hin und her. Ja, ist halt so, da musst du dann  
284 einen langen Atem oder einen längeren Atem haben als wie dein Gegenüber.

285 Irgendwann geben sie meistens dann auf, heißt sie kommen mit ihren Dingen auch  
286 nicht durch. Und schlussendlich muss man dann schauen, dass du zu deinem Geld  
287 auch kommst, was du halt ankündigst. Und das muss man dann auch gemeinsam machen.

288 Also da treten wir dann gemeinsam auf. So ist unsere Strategie halt. Ich weiß  
289 nicht, wie es bei euch ist, aber zu zweit tut man sich schon leichter als wie  
290 wenn man einem alleine gegenüber sitzt. Und da sind vielleicht dann drei  
291 gegenüber, denen du Rede und Antwort stellen muss, also da tut man sich dann zu  
292 zweit oder zu dritt dann schon wesentlich leichter. Ist halt Zeit, ist klar. Das  
293 ist deine Zeit, die du opfern musst. Aber dafür bin ich da.

294 I: Und wo siehst du die Herausforderungen der Mitarbeiterbindung?

295 B: Wie meinst du jetzt Herausforderungen? Es liegt eigentlich an mir, wie ich  
296 die Mitarbeiter zu führen vermag. Ob ich es schaffe, dass sie auf mich hören, Ob  
297 ich es schaffe, dass sie Aufschauen auf einen oder sagen, dass ist alles ein  
298 Blödsinn, was der Chef sagt. Ich glaube, es liegt schon an dem auch. Und ja, es  
299 ist halt ein gewisser Prozess in der Firma, ein jahrelanger Prozess, dass sie  
300 halt sagen okay, der ist doch besser, oder weiß mehr oder hat mehr Erfahrung auf  
301 den Gebieten, wo ich mir nicht so sicher bin, als Mitarbeiter. Und wenn du das  
302 schaffst, dass auf dich aufschauen und nicht runter schauen oder sagen ist mir  
303 eigentlich gleich oder gleichgültig, dann hast du viel erreicht und das ist eine  
304 tägliche Arbeit. Das hört nie auf. Daran musst du immer arbeiten. An einer  
305 Beziehung musst du auch ständig arbeiten. Ist wurscht in der Ehe oder im  
306 familiären Kreis, ob es die Kinder sind oder Enkel. Mann muss auch dort schauen,  
307 dass das da nicht nur die Hierarchie die es da gibt, sondern, dass sie dich  
308 akzeptieren als Großvater oder als Vater und auf dich aufschauen und auf dich  
309 hören vor allem. Deine Meinung, dass sie dich halt immer fragen, du wie siehst  
310 du das? Wie würdest du das machen und wenn ich dann aus meiner Erfahrung dann  
311 das erzähle und sag, ich würde das so machen und wenn sie es auch wirklich dann  
312 so machen, dann ist es schon schön, dann weißt du, die haben auf dich gehört.  
313 Und ja und glauben an das gleiche wie du, das sieht man nicht. Blöd ist immer  
314 wenn du was sagst und der macht gerade das Gegenteil. Ist auf der Baustelle auch  
315 wenn man sagt, du pass auf, du musst die Wohnungstrennwand gehört so gemacht und  
316 da musst du aufpassen und da musst du aufpassen auf die Details und die  
317 Anschlüsse, das ist ja ein Blödsinn, was der Chef sagt, ich hab es immer anders

318 gemacht. Wir haben auch Dübelschulungen und das alles gemacht zum Beispiel was  
319 eigentlich jetzt zwingend vorgeschrieben ist, wissen die meisten gar nicht,  
320 steht in der Norm drinnen. Also wenn da eine Decke mal runterfliegt dann hast du  
321 ein Problem, es kann keine ausgebildeten Leute gehabt hast, die eine  
322 Dübelschulung hinter sich hat. Nicht nur, dass du die Auszugswerte prüfen musst,  
323 sondern man muss die Dübelschulung haben. Da haben sie zuerst am Anfang auch  
324 gesagt, die 30-40 Jahre bei der Firma sind so ein Blödsinn. Jetzt düble ich 30  
325 Jahre lang immer gleich, es ist noch nichts passiert. Und jetzt muss ich auf  
326 einmal eine Dübelschulung machen. Da haben sie mir zuerst auch fast den Vogel  
327 gezeigt. Und ich habe gesagt, schaut her so ist es und ich zeige euch auch  
328 Beispiele wo, wo eine Decke runtergeflogen ist. Wer immer da die Decken damals  
329 montiert hat, das waren auch alt gediente Mitarbeiter, aber da ist es genauso  
330 passiert wie beim Flugzeugabsturz, dass halt viele Faktoren auf einmal  
331 gleichzeitig zusammentreffen und dann der eine schneidet dort was raus, der  
332 andere zwickt da was ab, der dritte hängt noch etwas drauf, ob sie es die  
333 Lüftung oder Sanitär oder Leuchten oder was auch immer ist und dann steigen sie  
334 vielleicht auch noch oben umher auf der Decken weil das hält sie ja  
335 normalerweise aus, wenn alles in Ordnung ist. Aber wenn dann die Decke schon so  
336 geschwächt ist und dann weisen sie dir noch irgendeine Kleinigkeit dann nach,  
337 dass du nicht richtig den Abstand vielleicht gedübelt hast oder nicht den  
338 richtigen Dübel genommen hast oder nicht, deine Auszugsversuche gemacht hast  
339 oder keine Dübelschulung dann schlussendlich gehabt hast, dann Gnade dir Gott,  
340 dann sitzt du genauso im gleichen Boot wie die anderen, die eigentlich die  
341 Verursacher waren, wo so alles abgezwickt haben und deswegen eigentlich dann die

342 Decken abgestürzt ist. Also da muss man schon aufpassen, dass man das alles  
343 niederschreibt im Bautagebuch reinschreibt, was früher vielleicht nicht passiert  
344 ist, aber es gehört sich einfach so und das ist jetzt eigentlich viel sensibler  
345 bei uns halt wird es gehandhabt als wie früher. Früher hat sich keiner was  
346 geschissen. Sag ich ganz offen ist, was wird da passieren? Das hat dreifache  
347 Sicherheit. Wo was bei den Decken ist es immer gefährlich. Aber wie gesagt,  
348 dreifache Sicherheit ist alles Recht und schön, solange es alles in Ordnung ist.  
349 Wenn nicht drei, vier, fünf Sachen gleichzeitig dann passieren, Fehle passiere  
350 von anderen Gewerken.

351 I: Hat sich das Thema Mitarbeiterbindung in den letzten Jahren geändert?

352 B: Bei uns eigentlich nicht, aber ich habe mir überlegt, ob man sie nicht  
353 irgendwie auch am Gewinn beteiligt, so wie es andere machen. Dass man da so  
354 Konstellationen vielleicht dann zusammenstellt. Ich mach es dann halt immer am  
355 Jahresende, wo ich sehe, durch unsere Nachkalkulation sehe, welcher Bauleiter  
356 was erwirtschaftet hat. Und dann wird er dementsprechend zusätzlich entlohnt.  
357 Das ist aber nur einmal im Jahr. So handhabe ich das jetzt. Aber begleitend wäre  
358 es natürlich vielleicht mehr Anreiz, wenn man sie gleich am Gewinn beteiligt.  
359 Bedarf allerdings einer sauberen Nachkalkulation und man muss auch wissen,  
360 permanent wie deine Bausteine ausschauen und dann schlussendlich wie die  
361 Baustelle abgeschlossen ist und auch bezahlt worden ist. Es ist ja oft nicht nur  
362 sein Verdienst, sondern oder sein Vergehen, wenn die Baustelle nicht positiv  
363 abgeschlossen wird, es sind ja oft viele Faktoren, die da mitspielen. Bauleitung  
364 ist ganz schlecht. Die Planung ist ganz schlecht. Die Kommunikation ist ganz  
365 schlecht. Die wollen gar nicht, was auch immer. Dann hast du es als Vorarbeiter

366 oder als Bauleiter große Probleme, dass man die Baustelle im Positiven hält. Das  
367 zeigt sich immer wieder. Oder die Behinderungen auf den Baustellen mit den  
368 anderen Gewerken. Also wir ja von so vielen Schnittstellen abhängig. Und wenn  
369 die Burschen nicht alle mitziehen, ob es die Haustechnik ist oder ein Elektriker  
370 oder wer immer, dann hast du sowieso ein Problem, weil dann kannst nicht sein,  
371 dein Radl fahren wie du es eigentlich geplant hast, sondern du musst halt  
372 springen und dann kostet es schon Geld und dann kannst du es natürlich nicht/  
373 den Erfolg hast dann halt nicht auf der Baustelle, wie ursprünglich geplant. Da  
374 kann aber der Mitarbeiter nichts dafür. Also darum sage ich eher ich mache das  
375 nach Gefühl. In Wirklichkeit schauen wir schon die Zahlen an, aber schauen wir  
376 das dahinter den Zahlen wie stark hat er sich reingehängt in die Baustelle, wie  
377 stark war er engagiert auf allen Baustellen das Jahr über und danach entlohne  
378 dann und gib dann wo eine Prämie dann dazu.

379 I: Macht ihr auch Teambuildingmaßnahmen?

380 B: Teambuilding was? Teambuilding haben wir bis jetzt nicht gemacht. Außer die  
381 Schulungen wo man hinten nach dann gemeinsam zusammengesessen sind aber eher nur  
382 spezielle Teambildungsmaßnahmen machen wir nicht, nein. Wäre sicher von Vorteil.  
383 Gar kein Thema.

384 I: Würde dir da was einfallen, was du wie du die Mitarbeiterbindung steigern  
385 könntest?

386 B: Da gäbe es viel. Da gibt es ja Experten dafür, die so Teambuilding nicht nur  
387 jetzt in unserem Gewerk, sondern auch im Fußball oder was weiß ich, jeder Art  
388 und Weise im Sport und in das Teambuilding, wo Teamarbeit wichtig ist, dass man  
389 da das Miteinander und nicht Gegeneinander zum Beispiel arbeiten. Es gibt ja

390 immer wieder jeder will dem anderen Beweisen, wie gut er ist und haut ihm eher  
391 ein Hackl als dass er ihm hilft oder mit seinen Leuten aushilft. Wenn er sagt  
392 Ich hab jetzt ein Problem, ich habe zu wenig Leute auf der Baustelle ich finde  
393 auch keinen Subler, kannst du mir Leute geben und wenn kein Teambuilding da ist,  
394 sagt er dann, nein interessiert mich nicht, weil ich brauch meine selber, obwohl  
395 er vielleicht Luft hätte. Das kann ich als Firmenchef gar nicht abschätzen wie  
396 weit die drinnen sind. Also da ist schon wichtig, dass man dann miteinander  
397 arbeitet und sich gegenseitig dann unterstützt und aushilft, wenn Not am Mann  
398 ist. Also, aber spezielle Teambuildingmaßnahmen machen wir eigentlich nicht.  
399 Also für sich versuch's immer in unseren Gesprächen, dass man da ein Team ist.  
400 Natürlich gibt es immer wieder Kleinigkeiten, wo der eine sagt, wie der das  
401 jetzt macht, das hätte nicht gemacht oder, dass ist ein Blödsinn was er macht.  
402 Ja, das wird es immer geben, aber da muss man ihn dann auch wieder runterholen.  
403 Du musst aber die Hintergründe auch mal sehen, wieso er das eigentlich so macht.  
404 Du hättest vielleicht anders gearbeitet oder anders das organisiert aber er  
405 sieht es eben so? Naja und wenn man da eher der Mediator ist, das bin eben ich  
406 in dem Fall und die Burschen immer wieder runterholt und wieder aufbaut, dass  
407 das alles auf halbwegs einer Ebene dahin läuft, dann ist das glaube ich  
408 Teambuilding oder trägt zumindest zum Teambuilding bei. So, mal so ist  
409 vielleicht nicht das Top Teambuilding klar, weil wir machen keine speziellen  
410 Maßnahmen dafür. Wir gehen nicht auf irgendwelche Klettersteige oder was weiß  
411 ich was. Das machen wir nicht. Wäre vielleicht ein interessanter Bereich, was  
412 dann raus kommt, aber die Zeit finden wir eigentlich nicht. Also ich bin schon  
413 froh wenn wir Schulungen und das hinter uns bringen in Zeiten wie diesen, wo



414 Corona uns oft ein Schnippchen geschlagen hat. Also wir haben ein paar  
415 Schulungen verschieben müssen, naja es ist halt nun mal so, da können wir nichts  
416 ändern.

417 I: Werden Events genutzt, so wie Sommerfest, Herbstfest oder so irgendwas fürs  
418 Teambuilding? Das zählt ja alles zum Teambuilding dazu. Nutzt ihr so etwas,  
419 macht ihr so etwas?

420 B: Nein, aber wir machen das eigentlich nicht regelmäßig. Wir machen zwar unsere  
421 Weihnachtsfeste, das haben wir schon. Wir machen unsere Schulungen, wo wir dann  
422 wie gesagt, wo wir dann anschließend noch zusammensitzen, über zwei, drei Tage.  
423 Auch die anderen Geschichten, ob es jetzt Ersthelfer oder so etwas ist oder  
424 Dübelschulungen. Aber, also Herbstfest oder Sommerfest haben wir nicht. Wir  
425 machen unser Jubiläum. XXX Jahr Jubiläum haben wir zum Beispiel vor XXX Jahren  
426 gehabt. Es war ein relativ großes einen ganzen Tag über, wo man mit allen  
427 Mitarbeitern, aber auch mit allen Handelspartnern und Industriepartnern da  
428 gefeiert haben. Das wir drüben im XXX gefeiert. Wir waren ein paar  
429 hundert Leute. Das war schon, aber das kannst nicht alles/ das kann man sich  
430 erstmal nicht alle paar Jahre leisten. Und zum Zweiten feiert man nicht immer XXX  
431 Jahre. Also das nächste Mal wird vielleicht XXX oder XXX Jahre sein. Also XXX oder  
432 XXX Jahre dann das Jubiläum sein, aber Herbstfeste und Sommerfeste haben wir  
433 eigentlich keine, nein. Nein, das machen wir nicht.

434 I: Unterscheiden sich die Maßnahmen, die ihr jetzt macht, Schulungen und auch  
435 wenn es ein Teambuilding ist, zwischen Arbeiter und Angestellten bei euch?

436 B: Nein, unterscheiden wir nicht. Es sind alle immer beisammen, also Angestellte  
437 wie Arbeiter. Bei den Schulungen, kommt drauf an, was für Schulungen das sind.

438 Wenn es eine hochwertige Schulung ist dann sind die Helfer meistens nicht dabei.

439 Muss ich ehrlich sagen, aber die Facharbeiter wo es geht, habe ich dann schon

440 immer dabei. Das sind auch/ immer haben nicht alle Zeit, das ist das nächste

441 oder wir sind 30 Leute oder 35 Leute. Und wenn es um eine fachliche Schulung

442 geht, ist natürlich die Sekretärin nicht dabei. Ist klar, weil die hat mit der

443 Technik nichts oder sehr wenig zu tun. Also oder Lohnverrechnung oder

444 Buchhalterin die ist da nicht dabei. Aber alle die, die das Fachliche betrifft

445 schon, ja.

446 I: Wie und inwieweit bekommen deine MitarbeiterInnen Feedback zu ihrer Leistung

447 oder was oder wie sie arbeiten?

448 B: Ich kann sie nur loben. Da gibt es ja oft ein Abendessen, das habt ihr toll

449 gemacht Burschen, dafür geht ihr am Abend Essen. Gebt die Rechnung rein und das

450 war's. Oder hin und wieder bin ich sogar selber dabei. Lob zur Weihnachtsfeier

451 gibt es meistens dann ausführliches Lob sofern wir das Jahr auch gut über die

452 Bühne gebracht haben. Wenn man es nicht gut rübergebracht hat, dann gibt es

453 weniger Lob. Wenn es gut gelaufen ist, das Jahr, dann halt mehr. Und da werden

454 halt die speziellen Baustellen schon erwähnt mit den Vorarbeitern und Bauleitern.

455 Also die werden dann offiziell bei uns auch gelobt und dafür gibt es ja dann

456 auch Prämien. Aber sonst ist eigentlich nur das Einzellob auf der Baustelle,

457 wenn ich gerade hinkomme. Da gibt es dann die Anerkennung. Das sind dann oft

458 Abendessen oder Mittagessen, oder dass wir immer mal irgendwo fortgehen

459 miteinander, als und das sehe ich dann auch wieder als Teambuildingarbeit. Die

460 setzen sich wieder zusammen, gehen gemeinsam was trinken oder essen und reden

461 nicht über die Arbeit, sondern über private Dinge. Und das ist gut so, das

462 funktioniert eigentlich ganz gut.

463 I: Und negatives Feedback?

464 B: Muss ich auch anbringen. Wenn was nicht passt, muss ich sagen, „du Burschen,

465 das und das passt nicht, weil entweder fehlt es euch technisch ist da was

466 passiert oder keine Ahnung oder der Bauleiter vielleicht irgendetwas euch falsch

467 angesagt, was eigentlich ganz selten passiert. Negativ, gibt eigentlich selten

468 bei uns negative Beispiele, weil alle eigentlich relativ gut geschult sind und

469 ich teste auch immer wieder, ob sie Halterungen, WC-Halterungen ob die wohl

470 wirklich verschraubt und verdübelt ist, das sind so, das mache ich

471 stichprobenmäßig. Und wenn die in der Regel hält das auch tadellos oder ich

472 hinterfrage dann auch Abstände, wenn sie etwas dübeln, wieso und warum das dann

473 so gemacht worden ist. Und dann gibt es ja dann die Erklärung meistens dazu, das

474 ist jetzt vielleicht ein frei gespanntes System oder was auch immer ist, was ich

475 vielleicht dann auch nicht so gesehen habe. Negativ ist eigentlich ganz selten

476 der Fall, dass ich irgendetwas entdeck, was nicht sein soll. Aber wenn ich was

477 entdecke, muss ich es natürlich anbringen, muss ich sagen, so Burschen, da müsst

478 ihr aufpassen, so geht das nicht, weil da haben wir ein Problem. Schlussendlich

479 versteckter Mangel oder was auch immer da werde ich dann zum Handkuss gebeten.

480 Früher oder später passiert leider Gottes immer wieder Gott sei Dank sehr selten,

481 aber es passiert immer wieder. Da haben wir eher Probleme mit den

482 Subunternehmern, die nicht so auf Qualität schauen, die nur schauen, dass

483 Quadratmeter „reinkleschen“. Aber da geht es ja ein jedem gleich. Also wenn dort

484 die Kontrolle versagt, bist du arm, später hinter nämlich arm. Aber bei den

485 eigenen Leuten gibt es eigentlich da wenig, wenig Probleme, muss ich sagen. Gott

486 sei Dank.

487 I: Also du machst das immer persönlich die Feedbacks dann?

488 B: Das muss ich.

489 I: Also du persönlich als Firmenchef?

490 B: Ja, das mache immer ich. Ich muss es aber auch sehen. Wenn ich es nicht sehe,

491 kann ich nichts sagen, aber wenn ich sehe, dass es gut oder schlecht gearbeitet

492 wird, dann sage ich das auch. Oder da muss man dann die Burschen aufklären, dass

493 es so nicht geht.

494 I: Wie siehst oder wie stehst du zu dem Thema Flexibilisierung und

495 Arbeitszeitflexibilisierung?

496 B: Naja, grundsätzlich haben wir die 39 Stunden Wochen bei uns, Baunebengewerbe.

497 Aber wenn sein muss, dann fordere ich die Leute schon auf oder bitte die Leute.

498 Wenn geht früh genug, natürlich immer kriegt es oder hin und wieder kriegst du

499 erst im letzten Moment immer die Meldung: Wir müssen fertig werden weil der und

500 der kommt, weil der Bauherr eigentlich was verschlafen hat. Dann musst du sie

501 eh bitten, dass sie am Wochenende oder was auch immer sie dann reinbeißen und

502 flexibel sind und loyal zur Firma. Auch wenn es oft weh tut und der gerade was

503 vorhat mit seiner Familie daheim, dass er dann das eine oder andere absagen muss

504 aber funktioniert eigentlich relativ gut. Das war früher gar nicht so, so

505 einfach, die Burschen dann zu aktivieren, dass am Freitag, am Samstag, Sonntag

506 ist es eh nicht. Oder am Abend dann länger arbeiten oder in der Nachtschicht

507 einmal arbeiten. Also es funktioniert eigentlich ganz gut. Sie sehen das ein,

508 das geht nur in der Nacht. Oder es geht nur am Wochenende und das muss unbedingt

509 fertig sein. Deprimierend ist es nur, wenn man dann am Wochenende reihackelt

510 und am Montag kommt dann nicht der Estrich oder es passiert nicht das, was  
511 angekündigt ist und dann haben sie es umsonst in Wirklichkeit am Wochenende  
512 geopfert und der Estrich kommt ein paar Wochen später zum Beispiel, dann haben  
513 sie wieder Zeit, muss man ihnen auch erklären. Wir kriegen es eh bezahlt,  
514 meistens, nicht immer, aber meistens.

515 I: Wie honorieren Sie das den Mitarbeitern gegenüber, wenn Sie so flexibel euch  
516 gegenüber sind?

517 B: Er kriegt es eh bezahlt die Stunden. Ist ja nicht so, dass er es gratis  
518 machen muss. Bezahlt bekommt er es eh, auch mit den Überstundenzuschlägen dort  
519 und da. Wo ich es bezahlt bekomme ist es eh kein Problem, wo ich es nicht  
520 bezahlt bekomme, da ist es dann ein bisschen enger und ein bisschen härter. Aber  
521 bezahlt bekommt er es schlussendlich ja, das schon. Und dann gibt es auch eine  
522 Belobigung von mir her, wenn sie das wirklich schaffen bis zu dem vorgegebenen  
523 Termin, dass sie das zu haben und fertig haben. Weil da kriege ich ja vom  
524 Bauherren auch eine Belobigung, oder Meistens kriegst du das nicht honoriert in  
525 Form von Geld, sondern, das habt ihr gut gemacht, ob es was gut oder was auch  
526 immer, aber besser Pluspunkte sammeln als wie dass sich die Minuspunkte anhäufen.  
527 Ja.

528 I: Und umgekehrt. Wenn der Mitarbeiter kurzfristig frei braucht und wenn er  
529 seine Arbeitszeit flexibilisieren oder ändern will, aus welchen Gründen auch  
530 immer, wie handhabt ihr das?

531 B: Das ist genauso dann auf meiner Seite. Und das erwarten sich auch die Leute  
532 und das sage ich ihnen auch. Burschen, passt auf, wenn ihr mir jetzt aus der  
533 Patsche helft und so flexibel seid und jetzt am Wochenende oder in der Nacht

534 quasi das durchzieht, dann könnt ihr auch zu mir kommen und das ziehe ich  
535 wirklich so durch, dass wenn es irgendwie nur geht, dass er dann auch frei  
536 kriegt für seine Familie oder wenn er was schnell was braucht oder keine Ahnung  
537 einfach frei braucht und dann kriegt er es auch von meiner Seiten her. Also wenn  
538 es irgendwie geht, da ziehe ich dann Leute auf seine Baustelle hin, damit er  
539 dann entlastet ist und auf Urlaub fahren kann, oder die paar Tage frei haben  
540 kann. Also das kann er sich dann auch von mir erwarten. Also das ist die Bindung,  
541 wo ich sage, das ist wie in einer Familie, wenn er mir hilft, helfe ich ihm  
542 auch, wenn er mir nicht hilft, dann lasse ich ihn auch anrennen, ganz einfach.  
543 Und das wissen alle. Das funktioniert ganz gut.

544 I: Wie steht's veranstaltet? Habt ihr oder habt ihr vor die Vier-Tage-Woche.  
545 Also lebt ihr das? Habt ihr das vor. Wie schwer ist.

546 B: Wir leben die schon lange, die Vier Tage Woche. Zuerst eigentlich nicht legal  
547 war ja nicht erlaubt in Wirklichkeit jetzt ist es ein bisschen freier. Aber  
548 prinzipiell sind von uns die Arbeitszeiten Montag bis Donnerstag jeweils zehn  
549 Stunden. Und dann haben wir die 40 Stunden in Wirklichkeit schon anstatt die 39  
550 Stunden. Also machen wir eigentlich eh schon mehr. Ja, hin und wieder muss auch  
551 wieder der Freitag herhalten. Wenn es eng ist, dann sind das Überstunden, die ja  
552 honoriert werden. Also wir machen das eigentlich schon sehr lang.

553 I: Arbeiter und Angestellte oder separiert ihr da?

554 B: Der Angestellte hat sowieso Überstunden Pauschale, also da ist es sowieso  
555 verpflichtend am Freitag zu arbeiten, der macht sowieso mehr Stunden. Das ist in  
556 seinem Vertrag so drin. Bei den Mitarbeitern geht es aber ein bisschen  
557 schwieriger. Der hat ja nur seine 39, 40 Stunden und das war's. Und alles was

558 mehr ist auf freiwilliger Basis sind dann Überstunden. Und die kriegt er dann  
559 auch bezahlt.

560 I: Wie definierst du Arbeitgeber Attraktivität? Was bedeutet der Begriff für  
561 dich? Wie würdest du den beschreiben?

562 B: Ist ja eng verbunden mit der Bindung. Attraktiver Arbeitgeber ist für mich  
563 einer der, der pünktlich zahlt. Das ist nicht so selbstverständlich. Wir schauen  
564 zum Beispiel immer, dass vor dem fünfzehnten das Geld schon am Konto ist. Das  
565 ist einmal gut. Oder bei den Subunternehmern, dass sie, wenn ich ausmache,  
566 innerhalb von acht Tagen oder 14 Tagen oder was auch immer bei uns sind es  
567 meistens acht Tage, dass wirklich am achten Tag oder schon früher als Geld am  
568 Konto bei ihm ist. Also das ist für die schon, das sagen sie oft, höre ich oft,  
569 bei anderen, die Zahlen zwar mehr, aber das Geld ist nicht pünktlich da oder es  
570 wird so viel runter gestrichen. Kann ja auch passieren, aber meistens ist es  
571 nicht pünktlich da, sondern wenn acht Tage ausgemacht sind und dann bekommt er  
572 erst nach 14 Tagen sein Geld. Also da schaue ich schon, dass das alles wirklich  
573 pünktlich draußen ist. Und das macht einen dann natürlich dann schon attraktiv,  
574 sage ich mal, jetzt monetär. Also wenn es ums Geld geht, aber es geht ja. Wie  
575 gesagt, Attraktivität ist ja nicht nur Geld ist nicht alles, es muss auch als  
576 rundum passen und wenn die Firma Tradition hat, da gehören wir glaube ich auch  
577 dazu, eine mit Tradition verbundene Firma. Weil es uns schon lange genug gibt  
578 jetzt in XXX Generation, da weiß ein jeder, wenn er herkommt, dass er gut  
579 aufgehoben ist. Man hört sich natürlich um rundum, wenn er jemanden kennt, einen  
580 Mitarbeiter oder mehrere Mitarbeiter kennt in der Firma. Wie läuft's bei euch,  
581 seid ihr zufrieden gibt es Probleme und wenn die eigentlich nur positives

582 berichten, dann ist die Firma natürlich für ihn attraktiv und wird sie eher  
583 dorthin bewegen als zu einer anderen, der ständig eine Fluktuation hat, die  
584 Gelder nicht pünktlich zahlt und Probleme hat oder keine gescheiten Firmenautos  
585 oder kein gescheites Werkzeug oder was auch immer. Also wir fahren seit ein paar  
586 Jahren jetzt mit der Flotte, Hilti Flotte haben wir umgestellt. Also das mal vom  
587 Werkzeug her. Da hat er das beste Werkzeug was er nur haben kann in der Branche.  
588 Und da schauen wir natürlich schon auch die Autos. Da schaue ich schon ja, dass  
589 ich keine abgewrackten Autos habe, sondern dass wirklich tadellose Autos zur  
590 Verfügung gestellt werden sind doch knappe XXX Autos, was wir haben in der Firma  
591 und dass die von zuhause bis zum Arbeitsort und wieder retour kommen, ohne dass  
592 ihr eigenes Auto angreifen müssen. Das ist auch, das hat auch eine gewisse  
593 Attraktivität. Bei anderen Firmen, ich will jetzt keine Namen nennen. Aber viele  
594 Firmen schicken heute Mitarbeiter mit ihren Privatautos auf die Baustelle. Da  
595 kriegt er vielleicht eh etwas bezahlt. Aber wirklich haben will es keiner. Das  
596 sind Notfälle bei uns, wenn ich die Partie zerreißen muss und sage, bitte fahre  
597 mit deinem Privatauto, bekommst dann deine, wieviel Cent auch immer, ich glaube  
598 43 Cent für den Kilometer. Wenn du dann einen mitnimmst bekommst du noch ein  
599 paar Cent dazu. Dann hast du deine 0,50 € oder was auch immer. Will aber niemand  
600 wirklich. Die wollen ihre Autos eher hegen und pflegen und daheim und nicht für  
601 die Baustelle verwenden. Also das spielt dann mit und auch zur Attraktivität  
602 gehört da die Bekleidung zum Beispiel dazu. Von uns bekommen sie zum Beispiel  
603 die komplette Arbeitskleidung vom Sicherheitsschuh, was du verpflichtet bist,  
604 bis zur, die Jacken zum Beispiel müsste ich nicht, die Hosen müsste ich  
605 nicht stellen. Also die Unterhosen zahle ich nicht, klarerweise und die



606 Socken, aber alles andere Winterjacken, Montagejacken, die haben alles mögliche,  
607 schöpfen da aus den vollen, Leiberl zum Beispiel natürlich mit Werbeaufdruck von  
608 uns drauf, weil das habt ihr ja auch ganz gleich. Also, das gibt einmal optisch  
609 was her auf der Baustelle und zum Zweiten fühlt er sich auch dann eher  
610 eingebunden in den in den Familien, in den Betrieb und das kann er auch zeigen.  
611 Schau her, bei wem ich arbeite. Und ja es ist sicher eine Attraktivität da dann  
612 wenn du das drum herum schaust, dass er mit dem ausgestattet wird. Tolles  
613 Werkzeug, tolles Auto, tolle Montur oder was auch immer als Arbeitskleidung.  
614 Mehr kannst du nicht bieten in Wirklichkeit.

615 I: Und wie bedeutend ist deine Erfahrung noch in unserer Branche die Arbeitgeber  
616 Attraktivität? Wie wichtig ist es für die Mitarbeiter und -innen?

617 B: Ich glaube, sehr wichtig. Ich glaube schon. Also, mich wundert's, dass das.  
618 Dass es immer noch Mitarbeiter gibt, die bei irgendwelchen „icz, wicz“ da  
619 beschäftigt sind, wo es hinten und vorne nicht passt. Was ich da oft höre,  
620 zahlen tun sie nicht richtig und verspätet, kein gescheites Auto. Es ist ja ein  
621 Wahnsinn, dass sich da immer noch die Leute halten. Aber sie, früher oder später  
622 wandern Sie ab. Also, wenn sie die Möglichkeit haben, zu einer vernünftigen  
623 Firma zu gehen, wo sie vielleicht das Gleiche verdienen oder ähnlich viel  
624 verdienen, wo es auch ordentlich entlohnt und nicht nur hintenherum bezahlt wird,  
625 also Schwarzgeld. Weil es gibt ja viele Firmen die privat arbeiten und die  
626 Leute nur schwarz und Cash zahlen. Gibt es leider Gottes auch, werden  
627 anscheinend nicht erwischt, aber das gibt es bei uns eigentlich nicht und da  
628 schauen wir schon, dass der wirklich das bezahlt bekommt für die Pension und so  
629 weiter, dass er dann später, wenn er in Pension geht, dass er dann seine

630 eingezahlten Beitrag auch voll ausbezahlt bekommt und nicht dann auf einmal,  
631 dann das große Erwachen kommt. Mein Chef hat mich eigentlich als Helfer  
632 angemeldet, obwohl ich Vorarbeiter war und das andere hat er hintenrum bezahlt  
633 oder wie auch immer. Das fehlt mir dann alles in der Pension. Da gibt es ja  
634 viele solche Fälle und das machen wir nicht. Und darum kann sich ein jeder  
635 verlassen, dann, wenn er in Pension geht, dass das auch voll und da kriegt er  
636 auch unsere Unterstützung, dass er voll dann ausbezahlt bekommt, das war sein,  
637 was wir eigentlich für ihn eingezahlt haben, dass er das auch wieder voll  
638 ausgezahlt kriegt.

639 I: Wie schätzt du die Arbeitgeber Attraktivität von deinem Unternehmen ein und  
640 wie kommst du zu dem Schluss?

641 B: Na ja, ich hab immer geglaubt, wir sind die Besten. Dann sieht man aber bei  
642 anderen, dass die auch nicht viel schlechter sind und teilweise sogar besser  
643 sind. Also muss man da neidlos anerkennen, dass die das halt ein bisschen anders  
644 machen und vielleicht auch besser dort und da machen. Ich glaube, unser  
645 Unternehmen ist nicht schlecht, auch wenn sie vielleicht nicht die besten sind,  
646 aber ich glaube, dass wir sicher zu den Top Unternehmen dazu gehören. Einmal,  
647 weil wir ein Traditionsunternehmen sind, weil wir ein Familienunternehmen sind,  
648 weil wir auf unsere Mitarbeiter schauen und die nicht behandeln wir, ich sag mal  
649 wie eine Nummer, sondern wirklich persönlich das Gespräch suchen und das, glaube  
650 ich, zählt und deswegen sind wir sicher attraktiv für einen, der eine neue  
651 Arbeitsstelle sucht, um sonst hätten wir nicht die vielen Vorstellungsgespräche  
652 und bieten sie eigentlich rund um die Leute an. Also das zeigt schon, weil sie  
653 schauen dann auf die Homepage. Klarerweise muss man da ja heute gut drauf sein.

654 Und wenn er dann sieht, was wir alles machen, wie wir das machen. Und wenn er  
655 dann sich umhört und nur Positives hört von den Unternehmen, dann kommt er. Und  
656 so soll es ja sein. Und das versuchen wir vorzuleben. Ob es uns dann gelingt zu  
657 100 %, müssen die anderen beurteilen. Aber ich glaube, so schlecht sind wir  
658 nicht unterwegs.

659 I: Wie wichtig ist einem Mitarbeiter, einer Mitarbeiterin das Aufgabengebiet,  
660 welches er hat? Wie würdest du das sagen?

661 B: Wie meinst du das?

662 I: Das Aufgabengebiet im Job jetzt? Also das wie wichtig es ist das?

663 B: Mir oder dem Mitarbeiter?

664 I: Deiner Erfahrung nach dem Mitarbeiter, wie wichtig das ihm oder ihr das  
665 Aufgabengebiet ist, wo sie sich entfalten kann oder auch.

666 B: Ich glaube schon ganz wichtig weil, kommt darauf an, was einer will, Wenn  
667 einer Bauleitung machen will, dann musst du ihm eine Bauleiter Job geben und  
668 nicht irgendeinen Vorarbeiter Job oder Facharbeiter Job. Da schaut man natürlich  
669 auch, weil dementsprechend wird er entlohnt. Und natürlich muss man ihm dann  
670 auch das geben, was er imstande ist zu leisten. Du darfst nicht überfordern,  
671 aber auch nicht unterfordern. Wenn zu wenig gefordert wird, dann sackt die  
672 Leistung ab, wenn er überfordert ist, sackt auch die Leistung, weil er sich dann  
673 nicht mehr raussieht. Also da ist es denn, den goldenen Mittelweg zu finden, das  
674 ist die Kunst des Firmenchefs. Die Leute richtig einzuteilen mit ihren Stärken  
675 und Schwächen. Also eher das zu geben. Ich kann auch nicht jeden Bauleiter, jede  
676 Baustelle geben. Ich muss da auch ein bisschen unterscheiden, der eine ist  
677 technisch einfach besser drauf, für den passt die Baustelle eher als wie für den

678 anderen, der vielleicht kaufmännisch besser drauf ist, aber technisch nicht so  
679 gut bewandert ist oder wie immer oder der anders an die Sache herangeht. Und da  
680 versuche dann schon jeden nach seinem Profil quasi die Baustelle zu geben. Immer  
681 gelingt es eh nicht. Aber tunlichst schaue ich schon, dass das Aufgabengebiet,  
682 was er von mir zugeteilt kriegt, dass er das auch bewältigen kann und dass er da  
683 mit voller Freude dabei ist. Herausforderung muss es immer oder sollte es  
684 eigentlich immer ein bisschen eine sein, wenn sie noch so eine einfache  
685 Baustelle ist, wie es anfänglich oft ausschaut, aber dann entwickelt sich jede  
686 Baustelle eben mit seinen Problemchen, dass man die Probleme dann löst und  
687 vernünftig löst. Und wenn man dann das natürlich honoriert kriegt und du siehst  
688 dann am Ergebnis bei der Baustelle es ist ein schönes Plus herausgekommen, dann  
689 freut einen das natürlich umso mehr. Das ist schon eine Motivation für jeden,  
690 nicht nur für mich als Firmenchef, sondern auch für den Bauleiter dann.

691 I: Du hast vorher schon erwähnt, dass ihr sehr viel Schulungen macht, fachliche  
692 Schulungen. Gibt für Führungskräfte auch Persönlichkeitsentwicklung und eigene  
693 Schulungen. Bietet ihr das an?

694 B: Nein, das bieten wir leider nicht an, da habe ich leider keinen Zugang oder  
695 habe mich noch nicht richtig drum gekümmert. Wenn ich ehrlich bin, ist auch die  
696 Nachfrage noch nicht wirklich da gewesen von meinen eigenen Leuten. Dass sie  
697 sagen, ich will Führungskraft irgendwo eine Schulung machen. Aber ich weiß, es  
698 gibt Angebote in die Richtung. Haben wir aber eigentlich, nicht einmal ich  
699 selber hab eigentlich kaum was in die Richtung gemacht, hab ich eigentlich  
700 vernachlässigt.

701 I: Würde das etwas bringen?

702 B: Ich glaube schon, jede Schulung bringt was. In irgendeiner Form bringt dir  
703 jede Schulung was. Die Frage ist natürlich, man kann es dann übertreiben auch,  
704 aber es ist ja ein zeitliches Problem bei dem Bauleiter bei mir. Wir sind alle  
705 so im Getriebe drinnen eingespannt, dass man für so Schulung am wenigsten Zeit  
706 in Wirklichkeit hat, muss man sich aber nehmen, weil sonst kommst nicht weiter  
707 in deiner Ausbildung und in deinem Fachwissen.

708 I: Wenn ihr Stellen ausschreibt oder neue Stellen besetzt, wird es intern  
709 kommuniziert? Läuft das alles über extern oder wird es zuerst intern geschaltet.

710 B: Nein, da wird intern geredet. Es ist ja Wurst, ob das jetzt ein Arbeiter ist,  
711 den wir suchen oder einen Angestellten oder Abrechnungstechniker, wen auch immer  
712 oder eine Sekretärin. Gott sei Dank haben wir wenig Fluktuation. Also suchen wir  
713 eigentlich ganz selten. Es wird dann besprochen, ob irgendjemand jemanden kennt,  
714 der in unser Gefüge passen würde. Und wenn keiner einen kennt dann wird es  
715 offiziell ausgeschrieben. Jetzt haben wir schon lange nichts mehr gehabt. Aber  
716 ja, ob es jetzt ein Zusteller ist oder ob es ein Facharbeiter ist. Also wenn  
717 sich nicht direkt einer direkt anbietet, dann wird es halt in den Zeitungen  
718 ausgeschrieben. Und so finden wir unsere Mitarbeiter dann schlussendlich ja.

719 I: Wenn wir auf das Betriebsklima kommen, was in jeder Firma eigen ist. Jeder  
720 hat sein eigenes Betriebsklima. Wer beeinflusst das mehr? Die Führungskraft oder  
721 die Mitarbeiterin?

722 B: Ich glaube, halbe-halbe, es liegt an beiden. Es liegt nicht nur an der  
723 Führungskraft weil er alleine kann auch nicht den ganzen Karren quasi lenken.  
724 Versucht natürlich es zu lenken, aber da gehören natürlich auch die Ochsen dazu,  
725 die den Karren vorne ziehen und das sind halt unsere Mitarbeiter, höhere Ebene

- 726 auf den, das sind eigentlich meine Säulen, auf die eigentlich das Fundament  
727 alles aufgebaut ist. Und wenn die alle ähnlich ziehen, dann läuft der Wagen,  
728 wenn sie unterschiedlich ziehen dann läuft der einseitig und da muss man halt  
729 schauen, das ist meine Aufgabe, dass ich sie alle halbwegs auf gleicher Höhe  
730 halt und notfalls nachschiebe wenn es sein muss. Also ich glaube es liegt an  
731 beiden.
- 732 I: Und welche Eigenschaften muss deiner Meinung nach eine Führungskraft haben?
- 733 B: Ja, er muss nicht unbedingt jetzt ein Alphanier sein. Aber er muss  
734 Führungsqualitäten haben. Das heißt, er muss mit Mitarbeitern vernünftig umgehen  
735 können. Nicht die brutale Linie, die obliegt mir eigentlich weniger. Sondern  
736 vernünftig mit den Burschen reden. Er muss sich technisch auskennen, klarerweise.  
737 Weil sonst kann er denen nichts erklären, wie was gehört. Aber er muss auch mir  
738 gegenüber, das betrifft weniger jetzt die Mitarbeiter, sondern mir gegenüber  
739 muss er das kaufmännische Gespür mit mitbringen. Das heißt ja, nicht nur die  
740 Technik alleine zählt sondern du musst auch schauen, dass du mit deiner Technik  
741 dass du das erreichst, was du eigentlich mit der Baustelle erreichen willst. Und  
742 das ist der Gewinn. Und wenn man das beides vereinbaren kann, also die Technik  
743 und das Kaufmännische, dann bist du für mich eigentlich eine optimale  
744 Führungskraft.
- 745 I: Gibt es bei euch oder wie gibt's bei euch intern Aufstiegsmöglichkeiten?
- 746 B: Ja, natürlich gibt es einige Fälle, die als Facharbeiter begonnen haben oder  
747 angelernte Vorarbeiter sogar, die sich dann hinauf gearbeitet haben, bis zum  
748 Vorarbeiter und bis zum Bauleiter.
- 749 I: Wird sowas bei euch im Bewerbungsverfahren im Einstellungsverfahren

750 kommuniziert? Wird das den Leuten gesagt?

751 B: Da sag ich schon, du kannst hier hinauf, das sage ich ein jedem, also du  
752 kannst als Helfer beginnen und kannst in Wirklichkeit als führender Mitarbeiter  
753 deine Laufbahn beenden bei uns. Also du kannst in Pension gehen in Wirklichkeit,  
754 solange es die Firma gibt, klarerweise. Aber du kannst dich weiterentwickeln und  
755 hast meine vollste Unterstützung und du kannst Kurse besuchen. Du kannst  
756 Meisterkurse besuchen. Ist mir nur recht, dass wir uns intern weiterentwickeln  
757 und du dich selber weiterentwickeln kannst, sollst sogar weiterentwickeln. Also  
758 mir macht es wirklich Freude, wenn sich einer da eben durch diese Schulungen,  
759 dass er sich da weiter weiterbilden will und kann. Da haben wir einige  
760 Paradefälle da, da sind schon einige Meister bei uns in der Firma, die nicht  
761 unbedingt dann selbstständig geworden sind. Meistens benutzt man dann den  
762 Meister, damit man selbstständig wird. Aber manche wollen einfach nur für sich  
763 selber einfach den Beweis haben, dass er ein Meister in der Firma ist, ein  
764 Meister seines Faches ist und auf die ist natürlich super zurückzugreifen, weil  
765 dem brauchst du nichts erzählen. Dem brauch ich als Firmenchef nett erzählt, wie  
766 es technisch abläuft. Kaufmännisch kann ich vielleicht was erzählen, aber oder  
767 führungs technisch kann ich vielleicht was erzählen. Aber als Technik? Die  
768 Technik weiß er oft besser als ich.

769 I: Inwieweit ist es nötig, die Arbeitgeber Attraktivität zu steigern?

770 Speaker 1: Schwierig. Du sollst eigentlich immer steigern. Nur wie man das  
771 zusammenbringt, das ist natürlich immer so eine Geschichte. Wir setzen alles  
772 daran, neue Kommunikationsmöglichkeiten jetzt durch die Social-Media Kanäle und  
773 was weiß ich was noch, dass wir uns da präsentieren als Firma, da war erst heute

774 einer da. Und da werden dann einem wieder neue Perspektiven eröffnet und sagt Na  
775 ja, das wäre vielleicht gar nicht so schlecht, dass man in die Richtung vorstößt,  
776 dass man jetzt seine Projekte anbietet, für Öffentlich fürs Image was macht. Ja,  
777 aber man muss dran arbeiten, das ist klar. Also nicht daran arbeiten und alles  
778 beim alten lassen ist eigentlich ein Rückschritt. Also man muss permanent an  
779 sich selber arbeiten, an der Firma arbeiten, an der Struktur arbeiten, damit man  
780 weiterkommt und sich weiterentwickelt. Sonst wie gesagt, ist es leider Gottes  
781 ein Rückschritt. Dann bleibst du auf einmal hinten, weil dann sieht man die  
782 jungen Unternehmer wie die ziehen, was die neues anbieten. Wurscht, ob sie es  
783 auf den ganzen Kanälen zeigen, da sieht man ja am meisten oder wo anders, oder  
784 auf den Baustellen, denkst, das hätte ich dem gar nicht zugetraut. Und der macht  
785 das wirklich, weil er es halt vielleicht ein bisserl anders gestaltet und anders  
786 einteilt und ist gut so. Also man muss die Augen offen halten und schauen, wie  
787 man auch von den anderen was lernen kann.

788 I: Werden Social Media Kanäle von euch aktiv betrieben, nutzt ihr diese?

789 B: Nein, nicht wirklich.

790 I: Eignen sich diese auch um die Arbeitgeber Attraktivität zu steigern? Oder die  
791 Mitarbeiterbindung und oder Mitarbeiterbindung?

792 B: Ja, könnte man machen, glaube ich. Weil wir heute gerade das Gespräch gehabt  
793 haben. Da sind eigene Kanäle dafür notwendig. Instagram zum Beispiel oder so  
794 oder TikToc, was jetzt neu kommt, das ist ja die Jugend, die findet man  
795 eigentlich dort, die dort reinschauen und sich darum kümmern. Wir auf Facebook  
796 und so, das ist mehr die alt Generation, die sich dort halt bewegt. Und die  
797 ganze alte Generation ist halt immer noch auf Printmedien, heute immer noch



798 drauf. Aber ich glaube schon, dass das man da auf den Social Media Kanälen was  
799 bewirken kann. Du musst halt Geld in die Hand nehmen und Zeit natürlich auch  
800 dafür verwenden, dass man das permanent immer anpasst und permanent aktuell  
801 halten und schaut was kannst in die Richtung machen, was kannst in die Richtung  
802 machen. Also bringt schon was. Also gerade wir im Verband machen ja sehr viel  
803 auf den Kanälen. Das haben wir früher alles nicht gehabt. Gerade eine Webseite,  
804 die halt dürftig war und das haben wir alles auf neue Beine gestellt, aber da  
805 braucht es dann Profis dazu und da gibt es halt Profi Firmen, die dich da  
806 beraten und die teilweise dann Videoclips oder Erklärvideos oder was weiß ich  
807 solche Dinge machen. Das haben wir früher alles vernachlässigt, das findest  
808 heute alles aber nur eine Verbandseite darf das so; wir haben zweien Videoclips  
809 drauf, den ein oder anderen, aber das sind alles selbst Geschnittzte. Also wir  
810 haben uns da nicht einer Fachfirma quasi bedient, sondern wir haben das selber  
811 gemacht.

812 I: Weil du jetzt der Verband gesagt hast, der VÖTB hilft der auch zur Steigerung  
813 der Arbeitgeber Attraktivität, der Branche?

814 B: Der Branche schon. Dir selber eigentlich nicht, nicht wirklich. Du musst  
815 schon selber aktiv werden, aber du siehst durch den VÖTB was alles möglich ist,  
816 was es alles gibt. Egal ob es jetzt Normen- und LBH-Ausschüsse sind, ob das  
817 jetzt Checklisten sind, ob das jetzt auch das Trockenbau Journal ist, das  
818 eigentlich unser Medium ist, gehört ja dem VÖTB. Da sind auch Profis am Werk,  
819 dort Kommunal Verlag, der es für uns macht und die ganzen Interviews und die  
820 Safe the Date und die Flyer, was da alles rausgeht. Also da tut sich schon  
821 einiges. Hilft natürlich der Branche insgesamt, aber vor allem den Mitgliedern.

- 822 Es gibt dann ja doch, gibt es so schöne Flyer, wo es nur die wichtigsten  
823 Vorteile aufzeigen. Wenn du beim Verband bist, wo du dir alles Geld sparen  
824 kannst und was du alles benutzen kannst und was du alles anklicken kannst. Also  
825 allein eine Einschaltung im Trockenbaujournal 12 % Ersparnis, wenn du Mitglied  
826 bist zum Beispiel oder bei Schulungen hast du auf einmal 25 % Rabatt. Und so  
827 weiter. Also bringt schon. Also wenn du dabei bist, bringt schon viele Vorteile.
- 828 I: Und was nutzt ihr jetzt als Arbeitgeber, um die Attraktivität zu steigern?  
829 Was macht ihr aktuell?
- 830 B: Attraktivität mit unseren Bautafeln zum Beispiel, mit unseren  
831 Werbeeinschaltungen mit, was weiß ich, dort schauen wir, dass wir präsent sind  
832 und dass wir gesehen werden und dass wir anerkannt werden. Und hilft auch  
833 insgesamt dem Image der Trockenbaubranche. Wenn ein Architekt oder Bauherr oder  
834 wie auch immer, der zukünftige Bauherr vielleicht, wenn er mal herum blättert in  
835 den in den Fachzeitschriften und da ist eine Werbeeinschaltung von einer  
836 Fachfirma drin. Und das sagt, aha, auf den könnte ich zugreifen, weil genau das  
837 suche ich jetzt, der hat das Hotel gemacht und ich will auch ein Hotel bauen und  
838 das gefällt mir gut, was er gemacht hat. Dann wird er sicher auf den  
839 zurückgreifen und den nochmal kontaktieren, dass er einmal ein Anbot legt. Also  
840 das ist schon wichtig, dass man da ein bisschen in die Richtung auch. Du kannst  
841 natürlich alles bewerben. Es ist eine Kostenfrage und eine Zeitfrage dann.
- 842 I: Wenn Ressourcen technisch, monetär, zeitlich, Mitarbeiter Einsatz wäre egal,  
843 was würde dir dort einfallen für die Arbeitgeber Attraktivität? Was würdest du  
844 da machen?
- 845 B: Was am meisten ziehen würde? Schwer zu sagen. Wenn ich das wüsste, was das

846 Beste wäre, dann täte ich das eh machen. So sind wir auf allen möglichen Kanälen  
847 unterwegs sowohl Printmedien als auch Internet wie Webseite, wie wurscht was es  
848 ist, und wenn es bis zum kleinen Kugelschreiber geht es werbe präsent schaue ich  
849 auch, dass ich Qualität auch dort liefere. Ich liefere keinen Plastik  
850 Kugelschreiber um 0,50 € als Weihnachtsgeschenk zum Beispiel. Oder als Präsent,  
851 wenn man irgendwo hin geht, sondern da habe ich auch einen XXX, der kostet 5 €,  
852 ist aber qualitativ ganz was anderes. Und das schätzen dann oder schätzt dein  
853 Gegenüber. Das geht bis zur Visitenkarten, dass ich nicht ein dünnwandiges  
854 Papier habe wie ein Klopapier. Das würde eigentlich das Image schädigen, als  
855 dass es was bringt. Also da haben wir auch von der Grammatik her dementsprechend  
856 was gewählt und auch vom Druck her dementsprechend da so einen Prägedruck  
857 gemacht, dass die Haptik alleine, wenn man die Visitenkarten angreift, dass das  
858 schon für Qualität eigentlich zeugt. Das gleiche wie wenn du dich in ein Auto  
859 reinsetzt, ist ein Unterschied, ob man sich in einen Mercedes reinsitzt und das  
860 Lenkrad angreifst und die Armaturen den ganzen oder ob man sich in einen Dacia  
861 oder irgendwo dort reinsetzt, da merkt man einen Unterschied. Sagst dort, das  
862 was ich da angreife, das muss mehr wert sein, das kostet mehr ist halt so aber  
863 dafür ist dann derjenige auch bereit mehr auszulegen. Außer er sagt, okay, ich  
864 lege auf das alles keinen Wert. Ich will nur ein Auto mit vier Rädern und einem  
865 Lenkrad und er muss mich von A nach B bringen. Fertig. Ende. Ja, es gibt auch  
866 solche Leute. Darum wir auch ein Dacia verkauft und nicht nur Mercedes. Wir  
867 versuchen, den Mercedes anzubringen.  
868 I: Dann habe ich eine Frage zur Diversity Management, also sprich  
869 unterschiedliche Personen unterschiedlichen Geschlechts, unterschiedlicher

870 Herkunft, kulturelle Ausrichtung. Kann man dadurch die Arbeitgeber Attraktivität  
871 steigern? Kann man dadurch einen Nutzen ziehen, indem man diese Leute  
872 integriert? Oder wie handhabt ihr das?

873 B: Na ja, nachdem wir sowieso, da ist XXX noch viel ärger als XXX, Multikulti.  
874 Da kreucht und fleucht ja alles daher. Wir waren früher auch mehr, ich sage mal  
875 Österreicher lastig da haben wir mal 30 % Ausländeranteil gehabt und 70 % nur  
876 Inländer. Jetzt hat sich das ganze umgedreht schon mittlerweile. Jetzt haben,  
877 weiß ich nicht, auf alle Fälle mehr Ausländer als wie Inländer. Also ich schätze  
878 60-65% ich habe es noch nicht nachvollzogen, aber 60-65 % haben wir sicher  
879 Ausländeranteil und nur noch 35 % oder 40 % Inländer Anteil. Aber ich habe damit  
880 kein Problem, ob es eine weibliche oder männliche Person auf der Baustelle  
881 spachtelt, montieren wird eine Frau schwer können. Also da werden die weiblichen  
882 eher ausfallen, weil es einfach vom Gewicht her und von der Belastbarkeit her  
883 weniger für Frauen gedacht ist. Aber in der Technik haben die Frauen zum  
884 Beispiel genauso Platz wie die Männer. Da machen wir keinen Unterschied, auch  
885 von der Entlohnung her machen wir keinen Unterschied. Und es gibt auch einige  
886 ausländischer Herkunft, die in der Bauleitung bei uns zum Beispiel arbeiten und  
887 als Vorarbeiter zum Beispiel fungieren. Das geht von Syrien bis natürlich.  
888 Exjugoslawien ist am stärksten vertreten bei uns da in der XXX, Slowenien,  
889 Kroatien, Bosnien, was weiß ich, auch der eine oder andere Serbe, da muss man  
890 aufpassen, die sind noch in Rivalität. Das ist aber vom Krieg her noch, dem  
891 Krieg geschuldet. Dass man die Serben nicht mit den Bosniern zum Beispiel  
892 zusammen lässt oder nicht mit den Kroaten, das geht nicht gut. Da muss man  
893 aufpassen. Aber ansonsten ist mir völlig egal, wo der herkommt. Ich muss nicht

894 unbedingt Afghanen haben, Tschetschenen mit denen, wir haben ein paar probiert,  
895 aber mit denen ist es schwierig, weil die anders erzogen worden sind. Aber Syrer  
896 zum Beispiel, die haben ein tolles Ausbildungssystem in Syrien seinerzeit schon  
897 gehabt. Jetzt ist halt natürlich alles zerbombt. Und es sind die Flüchtlinge,  
898 die wir hier auch integriert haben. Die sind bei uns genauso tätig und sind  
899 wirklich teilweise hervorragende Mitarbeiter geworden. Also ich könnte da nichts  
900 negatives sagen, weil wir so Multi Kulti quasi durchgemischt sind und mir stört  
901 es im Gegenteil, im Gegenteil, mir stört es absolut nicht, ich sehe das auch  
902 sprachlich müssen sie sich anpassen, müssen Sie Deutsch lernen, ob sie es wollen  
903 oder nicht, weil sonst funktioniert das schwer. Aber wir haben auch Engländer,  
904 Spanier, Portugiesen da gehabt, hab teilweise noch Portugiesen da. Die Sprache  
905 hab ich leider nicht verstanden. Aber mit den Engländern haben wir uns dann  
906 schon englisch unterhalten, das war für mich ein Mehrwert, muss ich sagen.  
907 Fachenglisch auf der Baustelle mit dem zu diskutieren wie was gehört. Also hat  
908 mich absolut nicht gestört. Mit dem Portugiesen da tue ich mich schwer, wenn er  
909 mir was erklären will auf portugiesisch verstehe ich ihn leider nicht. Aber das  
910 gleiche habe ich auch mit einem Bosnier, den verstehe ich leider nicht, oder  
911 einem Syrer, den verstehe ich auch nicht. Das ist halt wieder lustig, also sie  
912 müssen sich alle anpassen und Deutsch lernen und irgendwann einmal der deutschen  
913 Sprache mächtig werden.

914 I: Dann. Zur Arbeitgeber Attraktivität? Eine Frage. Welcher Bereich ist deiner  
915 Meinung nach der wichtigste? Also Arbeitgeberattraktivität intern zu deinen  
916 Leuten als auch extern zu potenziellen neuen Mitarbeitern.

917 B: Attraktivität? Wie schon gesagt, ich kann nur das anbieten, was wir

918 eigentlich praktizieren. Traditionsbetrieb, fachlich top ausgebildete Leute,  
919 Schulungen, wenn das nicht zieht und natürlich die Entlohnung ist klar, das muss  
920 einhergehen. Ich kann nicht minder entlohnen und am meisten verlangen, dann  
921 funktioniert es auch nicht. Es muss schon irgendwie zusammenpassen. Die  
922 Entlohnung, mit der mit dem Können des jeweiligen so wird im  
923 Einstellungsgespräch wird eh drüber geredet, dass er mal ein Monat Probezeit hat  
924 und dann sehen wir, was kann er oder wofür ist er dann vielleicht befähigt in  
925 späterer Ausbildung und dementsprechend wird er da richtig eingestellt? Wenn er  
926 mir nichts vorweisen kann, ist er zuerst einmal als qualifizierter Helfer dann  
927 da, und dann in einem Monat schaut man sich das an und dann kannst du ihn  
928 einstellen als Facharbeiter oder vielleicht sogar als Vorarbeiter, wenn er so  
929 gut ist, ist zwar selten der Fall, weil man erkennt gleich, wenn ein Vorarbeiter  
930 daherkommt zum Vorstellungsgespräch. Dann weißt du gleich, wenn er dir aufzählt,  
931 was er schon alles gemacht hat und wie er das gemacht hat und bei wem er  
932 gearbeitet hat, kannst ihn in etwa einschätzen, wie gut er ist. Dann wirst du  
933 ihn vielleicht nicht als Helfer anmelden, sondern dann ist es halt gleich ein  
934 Facharbeiter. Und dann schaut man sich das an, wo liegen seine Fähigkeiten. Kann  
935 man vielleicht sogar eine Partie übergeben, hat er die Fähigkeiten, bringt er  
936 die mit sich und dann ist die Entlohnung dementsprechend höher und das  
937 funktioniert eigentlich ganz gut und es hat sich noch keiner beschwert. Das ist  
938 ein jedem recht. Es gibt aber andere auch, die viel daher erzählen. Das merkst  
939 du aber eh und in Wirklichkeit ist nichts dahinter, sind also nur Seifenblasen.  
940 Ja, habe ich alles schon gemacht und das kann ich und das kann ich. Das glaube  
941 ich dir aber nicht, dass du das alles schon kannst. Schauen wir mal, in welchen

942 Firmen du schon warst und wenn das alles so „icz, wicz“- Firmen waren, dann  
943 denke ich mir eh schon meinen Teil. Dann sage ich, dann fangen wir trotzdem  
944 zuerst als Helfer an und dann schauen wir uns das an, das ist meistens eh nicht,  
945 der wie er sich halt ausgibt, aber das ergibt sich dann. Das sieht man erst beim  
946 Arbeiten auf der Baustelle, was er kann und was er drauf hat. Aber Attraktivität  
947 sonst? Ja, alles das Portfolio, was wir halt bieten, bietet vielleicht nicht  
948 jeder. Vielleicht bietet ein anderer andere Dinge noch. Vielleicht bietet ein  
949 anderer Wohnungen an, kann ich leider nicht anbieten. Unterkunft muss jeder  
950 selber schauen, aber ich glaube das würde auch zu weit gehen dann. Aber manche  
951 haben das, haben Arbeiterquartiere. Wenn einer keinen Wert darauf legt und sagt  
952 Ich brauche eine Unterkunft von Montag bis Donnerstag und dann fahre ich heim zu  
953 meiner Familie nach Bosnien, oder was dann? Okay, ist das seine Sache? Kann ich  
954 leider nicht dienen. Ich kann ihm nur einen familiären Umgang in unserem Verband  
955 anbieten. Mehr kann ich nicht. Wenn er damit einverstanden ist und zufrieden ist,  
956 dann passt er, dann bleibt er. Und wenn es ihm nicht passt, dann wandert er  
957 weiter.  
958 I: Dann sag ich danke für die Zeit.  
959 B: Bitte, war eh eingehend, sehr viele ähnliche Fragen. Es überschneidet sich  
960 dann, ...

## **A - 10 Transkription Interview 6**

Transkript IP6

- |   |  |                |                   |
|---|--|----------------|-------------------|
| 1 | Transkript IP6   | Dauer: 1:00:60 | Datum: 13.03.2022 |
| 2 | I: Vorab danke für die Möglichkeit, das Interview zu führen. Den Studiengang |                |                   |

3 haben wir bereits erzählt. Danke dafür. Dann Start man gleich rein. Das sind  
4 meine erste Frage wäre Welche sind deiner Meinung nach die auf deiner Erfahrung  
5 nach die Hauptgründe von Kündigungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

6 B: Im angestellten Bereich ist es Wertschätzung, was oft nicht vorhanden ist.  
7 Was in letzter Zeit aber bei uns wieder sehr gut läuft, wo die Mitarbeiter, die  
8 Angestellten sehr lange bei uns sind und auch zufrieden sind und die der Grund  
9 der Kündigung ist eben einfach die nicht Wertschätzung und teilweise auch das,  
10 dass Mitarbeiter weniger Stunden arbeiten wollen und es aber bei uns nicht geht.  
11 Also vor allem junge Mitarbeiter ist es wichtig, geregelte Arbeitszeiten zu  
12 haben, damit sie genügend Zeit mit der Familie verbringen können. Und eben  
13 planbar ist das Ganze. Bei den Arbeitern ist es meistens das sie woanders,  
14 glauben weniger arbeiten zu müssen und mehr verdienen. Da gibt es auch wieder.  
15 Unterschiede von der Herkunft kann ich das so einbauen?

16 I: Du Sprichst, ich höre zu.

17 B: Firmen Zugehörigkeit bei Mitarbeitern, die aus dem Ausland kommen wesentlich  
18 geringer ist. Die kommen nach Österreich um zu verdienen. Hingegen die Arbeiter,  
19 die aus Österreich stammen eine sehr gute Firmen Zugehörigkeit haben. Und da ist  
20 es auch wieder um das wichtige, dass sie Wertschätzung erfahren und eben die.  
21 Das Geld spielt natürlich eine große Rolle und ja, es so genau. Und wie ganz  
22 wichtig ist es bei den Arbeitern, dass die Abrechnung stimmt, weil ganz viele  
23 Arbeiter sind früher schon bei anderen Firmen tätig gewesen und da hat oft immer  
24 wieder Sachen geben, wo die Bezahlung nicht korrekt abgerechnet, also die  
25 Zahlung nicht korrekt war. Und dadurch haben die ein großes Misstrauen gegenüber  
26 der Firma, dass das nicht irgendwo zu wenig abgerechnet wird und so quasi eben



27 betrogen werden von der Firma. Das ist eine ganz wichtige Sache, auch wenn  
28 teilweise irgendeiner Fehler bei der Abrechnung passiert ist. Das Ganze ganz  
29 sind die Mitarbeiter, die Arbeiter sofort da und rufen an und sind wollen das  
30 sofort geregelt haben und wissen. Und das ist dann oft ganz schwer, vor allem,  
31 wenn es Arbeiter sind, die der deutschen Sprache nicht so ganz mächtig sind,  
32 denen das zu erklären. Aber das ist auch ganz wichtig, dass die nicht das Gefühl  
33 haben, dass sie irgendwie irgendwas nicht erhalten, was ihnen zusteht.

34 I: Welche Probleme treten auf, wenn Mitarbeiter Kündigen?

35 B: Welche Probleme treten auf? Bei den Arbeitern ist es sehr oft so, dass die  
36 dann von heute auf morgen weggehen und die Kündigung nicht einhalten oder auch  
37 unter anderem Krankenstand gehen, was natürlich dann die Arbeitskraft fehlt dann.  
38 Und sonst wüsste ich es nicht. Was für ein Problem ist, dass es einfach so  
39 kurzfristig ist und das es dann halt die Arbeitskraft fehlt dann.

40 I: Wie gestaltet sich dann die Nachbesetzung?

41 B: Teilweise wenn jemand wieder passendes kommt, wird wieder ein Arbeiter oder  
42 ein Angestellter aufgenommen, was sehr schwierig ist, weil jeder sucht  
43 händeringend gute Arbeiter und Angestellte. Das ist ein Problem, das alle haben,  
44 fast alle. Aber in den letzten Jahren haben wir eigentlich eine gute  
45 Stammbesetzung und da geht es. Bei den Arbeitern geht es in erster Linie darum,  
46 dass sie mit dem Vorarbeiter gut verstehen, weil mit dem Firmenchef haben die  
47 Arbeiter ja weniger Kontakt. Die sind auf der Baustelle und da ist es wichtig,  
48 dass der Vorarbeiter gut mit den Arbeitern kann.

49 I: Wie empfindest du die Fluktuation in deinem Unternehmen der Höhe nach?

50 B: Prozentuell oder wie.

51 I: Deine Einschätzung.

52 B: Also bei den Angestellten ist es nicht so hoch. Arbeiter ist es etwas höher.

53 Aber ich glaube, dass es in der Baubranche beim Bau Nebengewerbe nicht

54 außergewöhnlich.

55 I: Der Branchen Schnitt ist demnach hoch?

56 B: Ja, ganz sicher.

57 I: Welche Möglichkeiten gibt es zur Verhinderung von Fluktuationen oder

58 Fluktuation bei Mitarbeitern?

59 B: Ja die Mitarbeiterbindung! Aber das ist bei den Arbeitern nicht so leicht.

60 Aber bei den Angestellten funktioniert es ganz gut. Eben über die, indem man

61 eben wertschätzend umgeht mit den Arbeitern, aber trotzdem das abverlangt, wofür

62 sie bezahlt werden und eben auch Veranstaltungen, Sommerfeste, sonstige

63 Schifahren oder eben so Sachen macht. Ich glaube, das ist schon sehr wichtig für

64 die Leute, dass im Zugehörigkeit zu der Firma, dass sie wertgeschätzt werden.

65 Ich glaube, dass eine ganz große Geschichte.

66 I: Und das ist schön für die Mitarbeiterbindung. Wie definierst du den Begriff

67 Mitarbeiterbindung? Wo sorgt er für dich?

68 B: Dass die Mitarbeiter gerne bei uns arbeiten und sich wohlfühlen und nicht

69 wegen jeder Kleinigkeit. Oder wenn jetzt einer kommt und den Anruf den Bauleiter

70 sagt zwei oder mehr das er sofort alles hinschmeißt und weggeht, sondern das er

71 offen darüber spricht. Ja, das ist einer der gut eingebunden ist in die Firma.

72 Das ist für mich der Begriff von Mitarbeiterbindung. Das sie einfach/

73 I: Und was hält deiner Meinung nach Leute in eurem Betrieb.

74 B: Indem man gute Mitarbeiterbindung gemacht haben. In dem netten Chef, der gut

75 zu den Mitarbeitern ist und einfache gute Führung eine gut gehen. Der Betrieb  
76 ist, was ja für die Mitarbeiter auch wichtig ist, wenn sie merken, das ist ein  
77 gut gehender Betrieb und nicht Angst haben müssen, dass der jederzeit Konkurs  
78 anmelden muss. Gerade in Bau Nebengewerbe ist das ja öfters mal der Fall. Und ja,  
79 diese Sicherheit was man dadurch hat, als Angestellter, als Arbeiter. Aber im  
80 Endeffekt ist das Geld, was man monatlich kriegt ja einer der wichtigeren Sachen  
81 meistens oder gehört zu den wichtigeren Sachen. Und auch das wir ein attraktives  
82 Unternehmen sind von Bürogebäude. Auch diese Fahrzeuge sind uralt und das ist  
83 schon wichtig und da arbeitet man auch einfach lieber für so eine Firma, als wir  
84 ja schon wissen.

85 I: Ja. Welche Ebene von der Mitarbeiterbindung her? Dass er spricht. Was ist.  
86 Für dich das oder was ist deiner Meinung nach das Wichtigste, für die für die  
87 Mitarbeiter jetzt kannst noch zwischen Angestellten und Arbeitern differieren?  
88 Aber was, was ist dort und da als wichtigste deiner Erfahrung nach?

89 B: Bei den Arbeitern glaube ich, dass es natürlich Bezahlung ist und dass das  
90 eben das mit dem mit dem Vorarbeiter und dass das das eine zu, dass es nicht zu  
91 stressig zugeht auf der Baustelle, weil wenn immer nur Stress ist, dass das was  
92 tut sie halt nicht. Das ist eigentlich das Schwierigere für die Leute am Bau.  
93 Wenn immer nur Stress, Stress, das ist, dass das einfach normal abläuft, dass  
94 man sieht, dass die, das sie machbar ist, das die Arbeit,  
95 was man machen muss, auch schaffen kann, weil wenn es immer heißt, dass zu wenig  
96 ist, wenig, zu wenig, dann wird das ganze Arbeiten unlustig. Und dass der  
97 Vorarbeiter oder der Bauleiter guten Umgang hat, auch mit den Arbeitern, das ist  
98 und die Bezahlung natürlich. Das ist glaube ich, wichtig. Und was auch wichtig

99 ist für Arbeiter, ist beispielsweise, wie wir das haben mit der vier Tage Woche,  
100 die dann am Wochenende nach Hause fahren ins Ausland, sehr viele das gewisse  
101 Freizeit haben auch und das ist gibt die Möglichkeit, eben nachdem sie nur bis  
102 Donnerstag arbeiten, dass sie dann drei Tage frei haben. Und das ist auch ganz  
103 wichtig für die Leute. Und bei den Angestellten ist es wie gesagt, auch diese,  
104 die die Bezahlung ist wichtig und das wird dann wirklich so ein großer Betrieb  
105 sind auch das Verhältnis von Angestellten zum Chef und zu den Mitarbeitern, dass  
106 es da keine, keine nur modernes Wort Mobbing gibt und dass es einfach  
107 Betriebsklima ist, wo sich ein jeder, dass wenn ihm was nicht passen würde, sich  
108 sagen traut ohne das, ja, das ist glaube ich ganz wichtig.

109 I: Bei den Mitarbeitern eine Frage. Wie schaut es mit dem Aufgabengebiet aus?  
110 Also unterfordert, überfordernd, wie wichtig schätzt du oder stufst du das ein?

111 B: Also ich sehe das so, dass es wichtig ist, dass sie nicht zu, dass sie nicht  
112 überfordert, aber gefordert werden. Und das ist, glaube ich, das Wichtigste.  
113 Aber jemand, der ständig überfordert ist mit seinen Aufgaben, der wird halt  
114 sparsam mit der Arbeit und macht dann auch vielleicht viele Fehler, weil er das  
115 nicht besser kann. Da muss man schon sehr genau einschätzen können, was kann ich  
116 von einem verlangen? Und das ist, glaube ich, ganz wichtig, dass sie nicht etwas  
117 verlangt von jemandem, wo sie eigentlich sehen muss, dass der das nicht kann und  
118 zu wenig, dass er unterfordert, ist es auch nicht gut. Und dann weitersehen. Das  
119 ist eine wichtige Sache. Und auch abschätzen, was ist jetzt der Aufgabenbereich  
120 einer Person? Dann die was so quasi alles, was irgendwie noch nicht was, wohin,  
121 wie die Sekretärin oder was, dass die dann alles machen soll und muss, weil  
122 momentan keine andere da ist. Dass man das ein bisschen ein bisschen einteilt,

123 wer was machen kann, für wen passt es und was oder wer hat noch die Kapazität  
124 von der von der Arbeitszeit her, um das zu machen, dass man da nicht  
125 irgendjemand einfach überfordert mit den Aufgaben.

126 I: Welche Möglichkeit haben und nutzen eure MitarbeiterInnen, um auf Konflikte  
127 und Probleme aufmerksam zu machen?

128 B: Es ist schwer zu sagen, bis sie. Ich glaube, das ist momentan bei uns ganz  
129 wenig vorhanden. Also bei den Angestellten, bei den Arbeitern ist es einfach so,  
130 dass die zum Vorarbeiter gehen und sagen, das und das passt mir nicht ganz  
131 direkt. Und manche, manche kündigen auch, weil es irgendwie vielleicht das erste  
132 Mal nicht gehört werden oder sich nichts ändert. Und bei den Angestellten haben  
133 wir Gott sei Dank keine so eine Konfliktbeladene geladene Situation zurzeit.

134 I: Und wie könnten Sie aufmerksam machen darauf, wenn es so wäre.

135 B: Dass Sie zum Chef gehen oder zu mir gehen, oder irgendwie sagen das passt  
136 nicht, das geht nicht, weil wie sonst weiß man im Endeffekt sind wir nicht so  
137 groß und der Kontakt ist da täglich mit Chef und anderen. Da kann man dann schon  
138 mal sagen, ich würde gerne bei Minuten reden, ich hätte was am Herzen oder wie  
139 auch immer man das sagt, dann das das wäre das einfachste und das ist, hoffe ich,  
140 dass das machen, wenn es irgendwo was gibt.

141 I: Wie wurde er jetzt aktuell erzeugt? Ist das nicht der Fall? Aber früher war  
142 das sicher immer der Fall. Wie ist es dort angenommen worden oder wie ist es  
143 dort praktiziert worden?

144 B: Ja, da war immer eine Überforderung von so einer Sekretärin damals. Und die  
145 hat sich dann immer an mich gewandt, was der Chef falsch gemacht hat und so  
146 irgendwann ist es dann dazu kommen, dass wir uns einvernehmlich von ihr getrennt

- 147 haben, weil sie einfach den Anforderungen nicht entsprochen hat.
- 148 I: Das war im direkten Austausch?
- 149 B: Dann, das war dann direkt, die hat einfach direkt zu mir das gesagt, was los
- 150 ist. Und ja und die war einfach überfordert und hat das Können nicht gehabt. Und
- 151 dann muss man sich halt wirklich trennen, weil es ist für beide nicht von Vorteil,
- 152 wenn jemand arbeitet, der nicht das Können nicht hat.
- 153 I: Wie versucht Sie, Ihre Mitarbeiter zu binden?
- 154 B: Wie machen wir das? In dem wir sie gut bezahlen, in dem das wir sie gut
- 155 behandeln und den wertschätzenden Umgang, also wertschätzend. Und eben auch,
- 156 indem wir beispielsweise Feste veranstalten, in dem sie eingebunden sind in
- 157 unser, wie soll ich das sagen schon wissen, einfach die üblichen Sachen, dass
- 158 man eben was macht, Veranstaltungen und so, aber keine. Ja, es gäbe
- 159 beispielsweise so eine Versicherung, wo die Leute dann wo man einzieht, aber das
- 160 machen wir eigentlich nicht, weil das ja das Problem ist mit den Arbeitern, aber
- 161 so irgendwas haben wir nicht.
- 162 I: Und wo siehst du die Herausforderung der Mitarbeiterbindung?
- 163 B: Die Herausforderung. Keine Ahnung. Was ist die Herausforderung
- 164 Mitarbeiterbindung?
- 165 I: Reagieren alle gleich auf die Maßnahmen oder unterscheidet sie das? Vom Typus
- 166 her?
- 167 B: Ist es sicher von Typ zu Typ verschieden. Und vor allem auch wenn ältere
- 168 Mitarbeiter und jüngere ist es schon unterschiedlich. Und wie gesagt, die
- 169 Jüngeren wollen eher, dass sie Arbeitszeit haben, wissen ich arbeite bis 17:00 Uhr
- 170 und dann kann ich nach Hause. Wenn eine junge Familie da ist, dann wollen die

171 sehr viel mit der Familie verbringen, was ja super finde und dass es eben  
172 planbar ist, dass ganze und nicht heute muss ich arbeiten. Und weiß es in der  
173 Früh noch gar nicht, dass ich heute bis neun Uhr arbeiten soll, das ist glaube  
174 ich ganz wichtig. Und von älteren Mitarbeitern ist es bei uns der Fall. Es ist  
175 ein bisschen anders ist, der arbeitet sehr gern auch am Wochenende und am Abend  
176 ein bisschen länger. Vielleicht ist es einfach nur so in dem Drinnen und wollen  
177 es immer gewohnt, dass man länger arbeitet. Aber bei den Jungen ist es oft schon  
178 so, dass sie eher weniger arbeiten wollen. Und wo sie halt festgestellt habe,  
179 dass es eben sehr wichtig ist, dass sie geregelt und planen können ihre Zeit.  
180 Das ist, glaube ich, ganz wichtig bei den Jungen.

181 I: Wenn ich dich fragen würde, wie kann man Mitarbeiterbindung steigern oder wie  
182 kann man versuchen die zu steigern? Was würdet ihr dort einfallen?

183 B: Ehrlich gesagt fällt mir dazu jetzt nichts ein, muss mir dazu etwas  
184 einfallen?

185 I: Es ist eine Frage. Ich lausche dir. Ich führe mit dir das Experten Interview.

186 B: Ich weiß jetzt nicht, aber ich finde das so wie wir es handhaben. Ja, ich  
187 glaube, dass das für unsere Firma Größe und so, weil durch dass wir so klein  
188 strukturiert sind, ist es ja nicht notwendig. Das ist es ja der direkte Kontakt  
189 zu dem Mitarbeiter unser eh ständig gegeben. Von dem her glaube ich passt es.

190 I: Hat sich das Thema Mitarbeiterbindung und das Ganze in den letzten Jahren  
191 geändert, deiner Meinung nach? Und wenn ja, wie?

192 B: Ja natürlich, weil früher mal die Mitarbeiter Bewerbungen geschickt haben,  
193 sich beworben haben, sich selber gut dargestellt. Heute muss man sich als Firma  
194 gut darstellen, damit man attraktiv ist für die Mitarbeiter. Das hat sich total

195 umgedreht irgendwie. Das hat sie sehr stark geändert. Und wenn man, früher mal  
196 war es halt so, das ist aber schon sehr lange her, dass man halt, wenn ein  
197 Arbeiter vor allem bei den Arbeitern nicht war, dann ist halt der nächste kommt.  
198 Heute muss man froh sein, dass man einen guten Arbeit der kriegt und für den  
199 Angestellten ist es auch gleich. Also das hat sich total geändert und da hat  
200 jeder Arbeiter müssen schauen, dass er eine gute Bindung zu der Firma hat oder  
201 der Angestellte. Und jetzt ist es jetzt umgekehrt, irgendwie.

202 I: Und Maßnahmen, was ihr jetzt so macht im Unternehmen. Wie unterscheiden Sie  
203 die von Angestellten zu Arbeitern?

204 B: Natürlich. Eigentlich gar nicht so groß. Die Sachen natürlich. Der Kontakt  
205 von den Arbeitern ist weniger, weil die vorne direkt auf die Baustelle und die  
206 sind auch nicht regelmäßig gehen im Betrieb vor allem die aus XXX. Und an und  
207 für sich ist es gar nicht so großer Unterschied, weil die Veranstaltungen was  
208 man machen, die da sind ja dann Arbeiter und Angestellte dabei, vielleicht n  
209 paar Sachen, wo nur die Angestellten eingebunden sind, wie Skifahren und so  
210 Geschichten. Aber sonst unterscheidet sich das nicht großartig.

211 I: Wie steht sie zum Thema Arbeitszeitflexibilisierung?

212 B: Ja, das lässt sich schwer machen. Es ist einfach so, dass die Leute am Bau,  
213 die können nicht einfach so sagen heute fange ich um Zehn Uhr an oder um Neun  
214 oder irgendwie. Das ist irgendwie nicht machbar, weil vor allem wird dann für  
215 die Arbeiter ja die vier Tage Woche aufheben, weil die arbeiten an einem Tag  
216 zehn Stunden, wo soll man dann da flexibel sein? Dann müssten seit fünf Tag  
217 arbeiten und das ist auch nicht gewollt. Und bei den Angestellten ist es halt  
218 jetzt so bei uns. Wenn einer so ist, dann dass er halt später kommt. Das ist



219 jetzt schon, aber ich glaube auch nicht, dass das so ist, dass man da so  
220 flexibel sein werden, weil irgendwo, wenn in der Früh um sieben und die Leute  
221 auf der Baustelle sind und irgendwas zum Erledigen ist oder ob eine Lieferung  
222 dorthin kommt oder ob der was immer der Bauleiter eben zu tun hat, kann man  
223 nicht erst um neun anfangen. Wann das um sieben auf der Baustelle stattfindet,  
224 da ist brauchen, da braucht man um sieben in der Früh, dass man dann erreichen  
225 kann und nicht erst was am Nachmittag oder was. Also wird bei uns im speziellen  
226 vor große Flexibilität nicht geben können, nehme ich an.

227 I: Inwieweit und wie bekommen eure MitarbeiterInnen Feedback zu ihrer Arbeit?

228 B: Das macht das Chef. Der sagt Super, gut gelaufen, die Baustelle. Und bei den  
229 Arbeitern ist es eher der Bauleiter, der dann eben sagt Ja, das habt ihr gemacht  
230 heute oder so, irgendwie bin ich nicht dabei. Aber das Feedback kommt dann eben  
231 in dem Fall schon vom Vorarbeiter, Bauleiter und bei den Angestellten ist es ja  
232 der Chef direkt vor Ort und kommuniziert das mit seinen Leuten.

233 I: Also jetzt hast du nur das positive Feedback angesprochen, negatives  
234 Feedback?

235 B: Ja, das kommuniziert der Chef auch direkt mit seinen Leuten. Wenn irgendwo  
236 was nicht stimmt oder wenn irgendwo es Probleme gibt auf der Baustelle, was er  
237 ja mitkriegt, dann wird das halt einfach auch beredet, was ganz normal beredet.  
238 Und bei den Arbeitern ist es gleich. Da wird der Bauleiter denen sagen, das  
239 geht nicht, ihr habt heute nur so und so viel Quadratmeter Wände aufgestellt,  
240 was habt ihr den ganzen Tag gemacht? Also ich nehme an, das da genauso das negative  
241 Feedback auch kommt und ich hoffe, dass genug Positives auch kommt und dass es  
242 auch genug positive Feedbacks Möglichkeiten gibt. Heißt, dass die wirklich auch

243 oft gut genug arbeiten.

244 I: Wenn wir jetzt bei dem Thema Feedbacks sind, wie schaut es aus mit der

245 Fehlerkultur? Wie wird dann mit den Fehlern im Detail dann umgegangen?

246 B: Auf den Baustellen, oder?

247 I: Generell werden sie sanktioniert? Wie?

248 B: Also es wird darüber gesprochen. Woher kommt es, dass das den Fehler gemacht

249 hat, was ist dort passiert, um, ja um das vielleicht nicht noch einmal so

250 geschieht. Da gibt es leider immer wieder sehr viele Sachen, wo irgendwas ist,

251 ob es Material nicht bestellt wird oder zu spät bestellt wird oder solche Sachen.

252 Das muss er auch, das wird halt auch angesprochen und geschaut, wieso ist das.

253 Und im Büro ist es auch das gleiche. Wenn irgendwas nicht erledigt wird, wird

254 das angesprochen, aber sanktioniert in den Sinn, haben wir bis jetzt noch nichts

255 gehabt.

256 I: Was für Events, Teambuilding, Events oder Maßnahmen setzt ihr zur Bindung

257 ein?

258 B: Sommerfest, Skifahren, Mittagessen, das ist aber dann nur mit den

259 Angestellten. Dann das ist eigentlich schon Weihnachtsfeier. Wird auch wieder,

260 wird es auch wieder geben.

261 I: Lassen wir das Corona mal außen vor. Ja, im Regelfall geht es nicht ums

262 Mitarbeiterbindung in der Corona Zeit.

263 B: Dann was hat es da mal gegeben, eine Autofahrt, also Porsche irgendwie mit

264 dem da waren ja auch Mitarbeiter dabei, also da sind so Sachen, das ist es

265 eigentlich.

266 I: Und wie wird das angenommen? Von den Mitarbeitern.

267 B: Gut. Soweit ich jetzt weiß, wird es sehr gut angenommen. Und glaube, es wird  
268 Ihnen auch Spaß gemacht.

269 I: Das ist bei den Weihnachtsfeiern und bei den Sommerfest ist die (...)

270 B: Ist die ganze Belegschaft dabei, auch die Arbeiter. Und da kommen die auch  
271 aus XXX recht viele. Also fast die ganze Mannschaft aus XXX, fast. Und bei den  
272 Weihnachtsfeiern ist es auch so ähnlich. Also die und das wird auch immer sehr  
273 gut angenommen und ist meistens auch sehr lustig.

274 I: Werden von euch Prämien bezahlt an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

275 B: Ja.

276 I: Wie sind die gekoppelt oder wie?

277 B: Wird der Umsatz und wie gut das ganze gelaufen ist. An die  
278 Angestellten, nicht an die Arbeiter. Also das ist die Leistung, die die  
279 erbringen. Wie gut Gute sind. Und wie das Jahr halt so gelaufen ist. Wenn es als  
280 so weit gut gelaufen ist mit den Angestellten, mit dem Bauleiter, dann wird am  
281 Jahresende eine Prämie ausgezahlt.

282 I: Wie effektiv würdest du da bezeichnen? Oder wie?

283 B: Was die Prämie.

284 I: Der Wirkungsgrad oder den Wirkungsfaktor von der Prämie? Wie würdest du das  
285 finden?

286 B: Das sicher tolle Sache. Und ich glaube auch, dass die Leute sich das ist eine  
287 Anerkennung ihrer Leistung, ihres Einsatzes für das ganze Jahr. Und das ist  
288 sicher etwas, was den Leuten schon von den Leuten gut angenommen wird und als  
289 gut befunden wird. Einfach weil ja, Geld ist einfach Wertschätzung in dem Sinne  
290 für die Arbeit und Belohnung. Und genau das ist ja oft wichtig.

291 I: Ähm, wie definiert ihr oder wie definierst du Arbeitgeber Attraktivität?

292 B: Ja, das ist genau das, dass man eben auch das Umfeld hat und dass man auch

293 das ist einfach ein Arbeitsklima. Ein gutes Arbeitsklima ist auch ganz wichtig.

294 Und um irgendwann, wenn jemand in einem Arbeitsklima arbeitet und da gibt es

295 viele Beispiele, wo untereinander, vor allem in größeren Firmen, was man so

296 mitkriegt, das Arbeitsklima nicht immer so fein ist unter den Kollegen. Und das

297 haben wir Gott sei Dank zu bieten, weil wir klein strukturiert sind und das eben

298 bei uns sehr schnell auffallen würde, wenn da, wenn da irgendwas nicht in

299 Ordnung ist, hingegen wenn aber verschiedene Abteilungen sind, dann ist das

300 schwer zu überblicken. Und das macht auch Attraktivität aus, muss man ehrlich

301 sagen. Und ja, das Ganze Bezahlung ist natürlich auch immer ein Thema, das

302 sollte man nicht unterschätzen.

303 I: Und wie bedeutend ist deiner Meinung nach der Arbeitgeberattraktivität?

304 B: Ich glaube sehr, weil heute eben sehr viele Möglichkeiten gibt für

305 die Leute woanders zu arbeiten. Es ist nicht mehr so schwer, einen Job zu finden,

306 sondern ganz im Gegenteil. Und dadurch ist es sehr wichtig, dass das eben der

307 nicht gleich beim ersten, bei der ersten Möglichkeit eben zu einer anderen Firma

308 geht. Und dadurch ist es ganz eine wichtige Sache und da können halt die ganzen

309 Sachen dazu führen von, ja von Bindung, von den Arbeitern und dass man denen

310 auch gut zahlt, Prämien und auch das persönliche Gespräch, das ist glaube auch

311 ganz wichtig. So, ja, das finde ich.

312 I: Und wie wichtig wird das Thema deiner Erfahrung nach innerhalb der Trockenbau

313 Branche behandelt?

314 B: Ui, da. Aber ich habe keine Erfahrung damit. Das kann ich.

315 I: Nicht. Das war bei eurem Mitbewerber oder Konkurrenten, wie man das auch  
316 tituliert. Wie wichtig, den Stellenwert, der die Arbeitgeberattraktivität hat?

317 B: Da gibt es alteingesessene Firmen, die noch immer denken, das ist nicht so  
318 wichtig. Wir haben immer genug Leute gehabt und aber jüngere Unternehmen, die  
319 wissen sehr wohl, dass das ganz wichtig ist, dass sie denn den Leuten was bieten  
320 müssen.

321 I: Um die Schätze, die Arbeitgeberattraktivität von einem Unternehmen ein?

322 B: Sehr hoch.

323 I: Wie kommst du zu dem Schluss?

324 B: Einfach, naja was ist es eigentlich? Ja das man eben ein eher klein  
325 strukturierter Betrieb sind, aber trotzdem eine gewisse Größe haben und man und  
326 wir viele tolle Projekte abwickeln. Und das ist ja auch wichtig für die Leute, dass  
327 sie nicht immer nur kleine private Häuser oder irgendwas machen, sondern auch  
328 wirklich große, tolle Projekte. Und das macht die Mitarbeiter dann ja auch stolz,  
329 wenn sie irgendwo ein großes Projekt mit einer Million oder mit anderthalb  
330 Millionen betreuen dürfen. Und das ist, glaube ich, schon ganz, ganz wichtig,  
331 dass man eben sich auch in der Öffentlichkeit bekannt ist. Und wie gesagt, die  
332 Projekte, die sie abwickeln dürfen, ist wichtig.

333 I: Gibt es bei euch fürs Personal Entwicklungsmöglichkeiten?

334 B: Ja freilich, wenn einer beispielsweise bei den Arbeitern, wenn er gut ist,  
335 geschickt ist, dann wird er vom Arbeiter zum Vorarbeiter und wenn er, wenn er  
336 sich weiterentwickeln will, auch ist auch die Möglichkeit dann ein Bauleiter  
337 wird. Das ist absolut möglich. Und wir würden uns wünschen, wenn wir mehr solche  
338 Leute hätten, die Bauleiter werden würden. Das, also das ist ganz leicht möglich

339 und.

340 I: Wie schaut es mit Schulungen und Weiterbildungen aus?

341 B: Die gibt es ständig, sowohl für die Arbeiter. Ob das jetzt den Brandschutz  
342 technisch und diverse Schulungen gibt und auch für die Angestellten. Da gibt es  
343 ganz viele Weiterbildungsmöglichkeiten und die werden auch genutzt. Ja, da gibt  
344 es ganz, ganz vieles. Was hat man da gemacht in letzter Zeit? Die XXX Schulung  
345 hat der XXX grad gemacht.

346 I: Das sind technische Ausbildungen und Persönlichkeitsentwicklung und solche  
347 Sachen. Macht sie das auch oder gibt es das bei euren Führungspersonal?

348 B: Zum Beispiel der Chef, der bildet sich jetzt grad weiter ganz doll.  
349 Auf der FH in XXX und da ist auch so seine Persönlichkeit, die wird da gebildet  
350 und gestärkt. Und das ist ja ganz wichtig, dass man, dass man Führungsperson hat,  
351 die, die auch diese Kompetenz hat, dass das eben erst mal an sich ein großes  
352 Wissen hat und auch mit den Leuten entsprechend umgehen kann. Und das ist eine  
353 ganz wichtige Sache.

354 I: Und eure Bauleiter, Vorarbeiter, Bauleiter die was dann immer,  
355 vermutlich immer mehr Leute unter sich haben?

356 B: Also bis jetzt könnt ich mich jetzt gar nicht erinnern, dass man sowas einmal  
357 gemacht haben. Aber das ist ein guter Ansatz eigentlich, dass man das vielleicht  
358 irgendwie denen so Schulungen ermöglicht, weil das ist ein guter Ansatz, weil  
359 die müssen ja auch mit den Leuten, mit den Arbeitern und auch mit den, mit denen  
360 vom Architekten. Also sie werden auf der Baustelle kommunizieren können. Das ist  
361 mehr ganz wichtige Sache. Ist jetzt gar nicht so blöd.

362 I: Du hast vorhin gesagt, bei euch können Arbeiter und Vorarbeiter aufsteigen,

363 werden die Stellen prinzipiell bei euch intern besetzt, aber wird das auch  
364 intern kommuniziert, dass die Möglichkeit da ist?

365 B: Ja das wird dann intern, also wenn jetzt einer ist, der was den Willen hat  
366 und das ja, der, was sich entsprechend auch auf der Baustelle engagiert und  
367 entsprechende Qualifikation hat, also als Persönlichkeit, dass er da  
368 kommunikativ ist. Und er sieht die Arbeiter da, sieht das, was man machen muss  
369 und so, wenn der das will, ist es durchaus auch von uns gewollt. Dauert halt ein  
370 bisschen, aber es ist schwierig, sowieso einen Bauleiter zu finden und durch den  
371 ist das eine gute Möglichkeit. In dem Bereich jemanden zu finden.

372 I: Wären solche Sachen wenn es hier Leute sucht oder neu einstellt in den  
373 Vorstellungsgesprächen kommuniziert so internen Aufstiegs und weitere  
374 Entwicklungsmöglichkeiten?

375 B: Dass das ist mir jetzt nicht bekannt, muss ich sagen. Und ich glaube, das  
376 wird noch. Bei dem Einstellungsgespräch der Arbeiter wird das noch nicht  
377 kommuniziert. Ganz sicher nicht.

378 I: Dann nach welchen Kriterien suchen sich Mitarbeiterinnen deiner Meinung nach  
379 den Arbeitgeber aus?

380 B: Gute Frage, wenn man das Wissen und wo wir uns leichter Leute finden. Ich  
381 glaube es ist der Standort, dann auch, dass die Präsentation wie was ist das für  
382 Firma, ist es seriös, wie kommt sie rüber. Wie präsentiert sich das  
383 Firmengebäude, wie präsentieren sie die Autos, wie schauen die Leute aus, wenn  
384 sie auf der Baustelle sind, dass die jetzt irgendwie extrem schön angezogen sind,  
385 das ist aber wie präsentieren Sie die Leute, wenn sie auf der Baustelle sind.  
386 Ich glaube, das ist und welche Verdienstmöglichkeiten habe und habe vielleicht

387 da Aufstiegschancen. Das wird schon auch dazukommen.

388 I: Und welche Kriterien beeinflussen deiner Meinung nach am meisten die  
389 Arbeitgeberattraktivität von dem, was du aufgezählt hast?

390 B: Die Präsentation oder die Seriosität, wie sich die Firma präsentiert ist. Die  
391 Firma hatte große Aufträge gemacht, kennt man die. Sagt dann die was. Das ist  
392 glaube eher das was. Natürlich die Bezahlung ist immer ein Kriterium. Aber ich  
393 glaube schon, dass das irgendwie wichtig ist, dass man das eine Firma ist, die  
394 man kennt, die auch einen Namen hat.

395 I: Wie wichtig ist das Betriebsklima innerhalb der Firma?

396 B: Sehr wichtig.

397 I: Und wer beeinflusst das deiner Meinung nach? Mehr die Mitarbeiter  
398 untereinander oder die Führungsebene zu den Mitarbeitern?

399 B: Die Führungsebene zu den Mitarbeitern?

400 I: Das ist der ausschlaggebende Part?

401 B: Ja, wenn von der Führung Wertschätzung kommt, das ist einfach etwas, was für  
402 das Betriebsklima. Das ist für das Betriebsklima nicht gut. Also in unserer, in  
403 unserem Fall, weil ich denke, wenn eine größere und mehrere Abteilungen sind,  
404 ist es wieder anders zu bewerten.

405 I: Es geht ja um die Trockenbaubranche, du sollst von deiner Firma ausgehen und  
406 deine Expertise mitteilen.

407 B: Ja, das passt.

408 I: Welche Eigenschaften muss deiner Meinung nach eine Führungskraft haben,  
409 unabhängig der Position, was sind wichtige Eigenschaften?

410 B: Kommunikationsfähigkeit, auch eine wertschätzende Art bei der Kommunikation.



411 Und da kann man auch dann eine Kritik oder was beanstanden, aber es muss immer  
412 in einer gewissen Weise eine Wertschätzung wertschätzende Art da sein. Weil wenn,  
413 Mitarbeiter irgendwie durch das Tun, wie man mit denen umgeht, verletzt werden  
414 oder beleidigt werden. Dann ist es sehr häufig so, dass dann eben die Motivation  
415 für zu arbeiten für so jemanden sehr gering ist. Und das ist glaube ich ganz  
416 wichtig und auch, dass man es erkennt, wenn irgendwo untereinander bei den  
417 Mitarbeitern, also bei den Arbeitenden beispielsweise, irgendwas nicht passt,  
418 dass man das erkennen kann. Und ja, was war die Frage?

419 I: Welche Eigenschaften der Führungskraft haben muss, soll deiner Meinung nach?

420 B: Ja und natürlich auch die eben, wenn es der Chef wäre von der Firma, der muss  
421 sich natürlich nach außen auch präsentieren können und ganz wichtig ist  
422 Kompetenz ausstrahlen. Ich kenne mich aus um was es geht, ich kenne mich aus und  
423 das ist glaube ich wichtig ohne überheblich zu sein dabei ohne jetzt  
424 Besserwisser oder irgend so was, aber ich weiß wovon ich rede und kenne mich aus  
425 und das ist glaube ich, ist schon ganz wichtig. Das ist egal ob es nur der Chef  
426 ist oder auch der Bauleiter. Das der weiß um was es geht auf der Baustelle oder  
427 sonstig wo.

428 I: Ähnliche Frage wie vorher. Aber hat sich das Thema Arbeitgeberattraktivität  
429 in den letzten Jahren geändert? Prioritäten verschoben oder wie hast du das  
430 wahrgenommen?

431 B: Eigentlich, in unserer Branche ist das nicht so krass. Es ist eigentlich  
432 nicht so viel anders, wie es noch vor ein paar Jahren war.

433 I: Und welche Bereiche der Arbeitgeberattraktivität sind deiner Meinung nach die  
434 wichtigsten in der Trockenbau Branche?

435 B: Ich glaube, dass man die vier Tage Woche ist, ganz wichtig. Ja, dass in das  
436 man als seriöse Firma, gerade in der Branche, dass man als seriös, das man als  
437 seriös wahrgenommen wird. Denn wie schon gesagt, viele Arbeiter haben eben schon  
438 andere Sachen erlebt und egal ob sie aus dem Ausland kommen, die haben da schon  
439 andere Sachen miterlebt und da ist es ganz wichtig für die Arbeiter, dass sie  
440 als seriös wahrgenommen wird.

441 I: Ist es möglich, nötig oder inwieweit ist es nötig, die  
442 Arbeitgeberattraktivität jetzt zukünftig noch zu steigern?

443 B: Ja, natürlich wird das nötig sein, aber was dann wirklich notwendig ist für  
444 die Attraktivität, das wird sich erst weisen. Ob die, ob dann die, die  
445 Angestellten oder der Bauleiter sagt ich will nur 30 Stunden arbeiten oder wie  
446 auch immer, das kann ich gar nicht einschätzen. Was da auf uns zukommt. Wie das  
447 ist. Keine Ahnung, oder das auch die Angestellten sagen so vier Tage und dann  
448 ist Schluss und die wird nur 35 Stunden oder wie auch immer. Keine Ahnung, ob  
449 man da oder ob man sonst irgendwelche Sachen sonst irgendwas anbieten muss. Das  
450 schauen wir mal!

451 I: Und welche Maßnahmen trefft ihr um die Attraktivität zu steigern?

452 B: Als Maßnahme?

453 I: Habt ihr was geplant?

454 B: Nein, eigentlich nicht. Also die Präsentation bei den beiden Annoncen, die  
455 ist schon geändert worden. Da gibt es ja eine, wo das Bürogebäude, die Büros  
456 vorgestellt wird, wie es so aussieht, und zwar so, dass das ist schon geändert  
457 jetzt, um die Attraktivität der Firma zu steigern. Also wir präsentieren uns für  
458 die Angestellten, für die Leute, die Arbeit suchen bestmöglich.

459 I: Wie schaut eure Außendarstellung aus? Also ob sie da groß bewerben? Oder wie?

460 Macht ihr Social Media? Macht ihr Inserate, wie präsentiert ihr euren

461 Arbeitgeber, eure Arbeitgebermarke nach außen hin?

462 B: Indem wir Inserate schalten. Und ja, ich müsste mir jetzt noch mal anschauen,

463 da gibt es nämlich sowas anscheinend.

464 I: Und Social Media Aktivitäten hat sie oder nicht?

465 B: Nein, haben wir nicht.

466 I: Würde das was bringen, diesen Kanal zu bespielen für euch, oder?

467 B: Nein, ich glaube. Das kann ich schwer einschätzen, aber ich glaube, dass das

468 das eine die passende Branche ist für so was, für Social Media Kanal.

469 I: Was mit Bezug für Kundengewinnung oder Mitarbeitergewinnung?

470 B: Mitarbeiter, und Kunden brauchen das auch nicht.

471 I: Alles was mit Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität zu tun hat und

472 dergleichen ist ja meistens irgendwie mit Einsatz von Mitteln,

473 Personalressourcen oder Kapital gekoppelt. Aber angenommen, das wäre dort nichts

474 zum Bremsen, von Personalressourcen und von Geld. Was würde dir dort einfallen,

475 um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern? Was für Maßnahmen?

476 B: Also, Geld könnte man zur Verfügung ohne Ende. Okay, eigentlich. Ich wollte

477 mir doch ehrlich gesagt keine Maßnahme so richtig ein. Lies mir das nochmal vor.

478 Entschuldige aber.

479 I: Schlichtweg was du dir vorstellen könntest, was für die

480 Arbeitgeberattraktivität, was ausbauen kannst, was du machen kannst. Es gibt ja

481 die großen Firmen, die auch viele Sachen machen. Bei denen ist natürlich das

482 Kapital eben was anderes als bei KMU's. Aber was in der Hinsicht, wenn das

- 483 finanziell jetzt kein Thema wäre, was dort möglich wäre oder was du dir  
484 vorstellen könntest?
- 485 B: Ehrlich gesagt habe ich absolut keine Idee.
- 486 I: Okay. Wird bei euch Diversity Management genutzt.
- 487 B: Was ist Diversity?
- 488 I: Diversity Management ist, unterschiedliche Kulturen, unterschiedliche  
489 Herkünfte integrieren, daraus einen Nutzen, den Nutzen zu ziehen.
- 490 B: Aja, genau das habe ich jetzt gerade mal wo gehört. Ich denke, dass wir bei  
491 den Angestellten wird das nicht, aber bei den Arbeitern gibt es aus  
492 verschiedenen Ländern, was aber eigentlich der Kulturbereich von uns ist. Sind  
493 Arbeiter bei uns aber, achso ja, bei den Arbeitern gibt es das, da haben wir  
494 verschiedene Kulturen. Ja, das nützen wir.
- 495 I: Wie wird das genutzt?
- 496 B: Indem wir einfach verschiedene aus verschiedenen Ländern nehmen. Also wir  
497 nehmen auch alle Arbeiter, egal welcher Kultur, werden bei uns beschäftigt.
- 498 I: Kann man das dann nutzen im Hinblick auf Neukundengewinnung oder auf  
499 Personalgewinnung. Das dort irgendwo?
- 500 B: Bei Neukunden eher nicht. Aber bei Personal ist es oft so, dass das, wenn  
501 einer von einer eigenen Kultur dann kommen andere, die sich kennen, ist meistens  
502 dann so, dass die dann eben nicht alleine da bei uns arbeiten, sondern das sind  
503 meistens mehrere, die sich schon kennen und die kann man dann eben zu uns zu  
504 arbeiten.
- 505 I: Die ganzen Maßnahmen für Arbeitgeberattraktivität und das, was wir vorher  
506 besprochen haben. Noch eine Frage dazu, welche Maßnahme würdest du da effektiv

507 oder effektiv bezeichnen, was die Arbeitgeber Attraktivität angeht?

508 I: Um neue Arbeitgeber Arbeitnehmer zu lukrieren?

509 I: In dem Sinne für neue Arbeitnehmer und die Bindung, spielt ja zusammen.

510 B: Ja ich würde sagen, dass das einfach. Dass das wie die Firma auftritt und wie

511 auch die Führung. Wie der Chef so quasi auftritt. Das ist eine ganz wichtige

512 Sache. Das ist, wie sie die Firma präsentiert. Und das ist ganz viel über den

513 Chef. Wie der mit den Leuten umgeht. Es gibt eine ganze wichtige Sache, weil

514 wenn jemand schon einen schlechten Ruf hat als Firmenchef, dann haftet das. Das

515 bleibt in der Erinnerung der Leute. Und die haben ja untereinander auch Kontakt

516 und Wissen, der hat schon mal für den gearbeitet. Und dann heißt es bei der

517 Bewerbung, nein, für den arbeiten wir nicht, oder wenn jemand Arbeit sucht und

518 weiß okay, da der sucht wen, dann kann man diese Sachen, was man heute schon von

519 anderen gehört hat und was immer das dann der Grund ist. Manchmal ist es Sachen

520 wo der zahlt nicht richtig oder zahlt nicht alles oder der hat keine

521 Umgangsformen mit den Mitarbeitern. Also das ist ganz wichtig.

522 I: Und wie kann man dem Herr werden, wenn er den Fall angenommen hat, dass das.

523 Dass das nicht stimmt? Was würde dir dazu einfallen?

524 B: Na ja, vielleicht. Also den Chef austauschen, nein, den Chef auf Schulung

525 schicken mit Kommunikationsschulung. Na ja, auch Sache, die für Führungspersonal

526 ja wichtig ist. Wie kommuniziert man mit den Leuten. Und wenn das einmal, wenn

527 das irgendwo ist, dass das schlecht gelaufen ist, das ist dann, ja, das ist, da

528 gibt es ja Gedächtnis, das Erinnern sich sehr viele daran. Und so einer, zu dem

529 Gehen wir nicht arbeiten, weil da ist der Chef so böse. Das ist dann für mich

530 das Wichtigste, dass das eben wie sich der Chef präsentiert, oder der

531 Firmeninhaber wer auch immer.

532 I: Wie schaut eure Außendarstellung aus? Wie präsentiert sie Eure Firma nach

533 außen hin? Die Inserate haben wir vorher gehabt oder wie es sonst nur

534 Außendarstellung, Präsentation?

535 B: Hier wird die Zeitschriften teilweise, wo man Einschaltungen macht, so

536 irgendwo eine Baustelle, ein Bauprojekt. Da gibt es dann immer wieder solche

537 Projektzeitschriften oder wie auch immer, in dem wir einen Standort haben, wo

538 sehr viele Autos vorbeifahren. Also das ist die wirksamste Präsentation. Indem

539 wir eben auch bei den Baustellen, die eine Firmen Tafel oder so ein Netz

540 aufhängen, dass man das immer wieder, dass wir präsent sind. Das wars eigentlich.

541 I: Gebrandete Firmenautos, oder Mitarbeiterbekleidung, die auch gebrandet ist,

542 gibt es sowas?

543 B: Natürlich Logo auf den Firmenautos, die Mitarbeiterkleidung ist auch mit Logo

544 von uns.

545 I: Wo siehst du die Herausforderungen, dass man sich als attraktiver Arbeitgeber

546 dich präsentierst bzw. wahrgenommen wird?

547 B: Puh. Dass es für den Arbeitssuchenden als attraktive Firma wahrgenommen

548 werden.

549 I: Intern kann man ja, mit den Mitarbeitern hat man ja mehr Kontakt. Kann man da

550 mehr kommunizieren? Aber wie bringt man das nach außen oder wo ist da die

551 Herausforderung, damit das nach außen bringt? Der Mensch, der was die Firma

552 nicht kennt, der die Firma intern erkennt, dass er das auch so wahrnehmen kann?

553 B: In dem man eine Präsentation macht und auf unserer Homepage beispielsweise

554 das Motto, wenn es um die Mitarbeiter suche geht, das man das gut präsentiert,

555 das man da mit Fachleuten das gut präsentiert.

556 I: Wie ausschlaggebend ist das Thema der Mundpropaganda, in der Branche?

557 B: Bei den Arbeiten aus dem Ausland, ist es sicher so, wenn die wissen, okay das

558 passt bei dem das da dann sehr leicht sein kann das andere auch kommen, weil

559 sich die oft von dem Ort wo sie aufwachsen kennen und der sagt dann, ich arbeite

560 in einer Klassen Firma die suchen eh noch wen. Also da kommt sicher die

561 Mundpropaganda sehr stark zum Tragen.

562 I: Bei den Angestellten nicht, was das explizit die Arbeiter angesprochen hast?

563 B: Bei den Angestellten sehe ich das eher weniger. Okay, denn die Angestellten

564 suchen das eigentlich eher über, indem sie die Homepage anschauen oder der

565 einfach generell schauen, ob irgendwo gesucht wird, aber nicht so über

566 Mundpropaganda ist es sicher nicht so stark vertreten.

567 I: Zum ganzen Thema der Arbeitgeberattraktivität und der Steigerung trägt im

568 weiteren Sinne so ein Verein wie der VÖTB, wo ihr Mitglied seid, auch zur

569 Steigerung der Arbeitgeber.

570 B: Ja, indem man präserter ist.

571 I: Eine Frage. Unternehmensgröße. Wie viele Mitarbeiter habt ihr?

572 B: Wir haben 42 Mitarbeiter.

573 I: Dann haben wir abschließend noch eine Frage zum Thema Mitarbeiterbindung im

574 Kontext der Arbeitgeber Attraktivität, Falten und irgendetwas, was du mir noch

575 erzählen möchtest. Was ich dich vergessen habe, zu fragen?

576 B: Ich glaube nicht, dass du irgendwas vergessen hast.

577 I: Was in meinem Herzen liegt.

578 B: Also, ich finde, wir machen das zurzeit sehr gut. Schon da sind wir sehr, auf

579 sehr gutem Wege, die Mitarbeiter auch zu halten und hoffe auch neue zu finden.

580 I: Dann bedanke ich mich recht herzlich.

## A - 11 Transkription Interview 7

Transkript IP7

1 Transkript IP7 Dauer:59:42 Datum: 15.03.2022

2 I: Danke für die Möglichkeit, dass wir das Interview machen können. Mein Thema  
3 habe ich eh schon vorgestellt, dann starten wir gleich. Als erstes, Gründe von  
4 Kündigungen und Folgen. Welches sind deiner Meinung nach die Hauptgründe von  
5 Kündigungen von MitarbeiterInnen?

6 B: Meiner Meinung nach sind die Hauptgründe, dass die Leute generell nicht mehr  
7 am Bau arbeiten wollen. Unzufriedenheit, wenn die Leute der Meinung sind, sie  
8 verdienen zu wenig. Und die Arbeitsbedingungen auf dem Bau. Ich finde, dass das  
9 die Hauptgründe sind.

10 I: Zählt das für Arbeiter und Angestellte gleichermaßen oder ist da ein  
11 Unterschied?

12 B: Nein, da ist schon ein Unterschied. Die Angestellten haben an und für sich eh  
13 wenig Kündigungen in Wirklichkeit. Die sind eh generell zufrieden und die sind  
14 auch besser bezahlt und da gibt es auch bessere Bedingungen als auf der  
15 Baustelle.

16 I: Und was waren jetzt von deiner Erfahrung aus in der deiner Geschäftskarriere  
17 die Gründe von Kündigungen? Was fällt dir da ein? Jetzt zwar nicht so viel aber  
18 rückwirkend betrachtet?

19 B: Rückwirkend betrachtet waren die Hauptgründe Leistungsforderung, es wurde



20 teilweise zu viel Leistung gefordert. Und die Bedingungen auf der Baustelle,  
21 immer unter Druck unter Leistungsdruck und die „Gasgeberei“ von XXX .

22 I: Und welche Probleme treten durch Kündigungen von Mitarbeitern auf?

23 B: Es treten ständige Terminprobleme auf. Wechselndes Personal ist immer  
24 schlecht, Termine, Qualität der Leistung natürlich auch, nicht. Das leidet  
25 darunter. Und immer wieder neue Einschulungen. Alles von vorne, der Arbeiter  
26 beginnt immer von vorne die Leute einzuschulen und neu zu beginnen. Das ist das  
27 Problem.

28 I: Und wie gestaltet sich die Nachbesetzung von Leuten?

29 B: Wie will man das gestalten? Die kannst eh nur, (...) das ist schwierig, weil es  
30 heute nicht mehr das Angebot gibt wie früher, dass man die Leute/ Die kann man  
31 nur locken, mit mehr Komfort, einem Auto, dass man einfach mehr bietet als jede  
32 andere Firma. Das ist schwierig.

33 I: Ist es grundlegend einfach oder schwierig oder wie gestaltet sich das, wenn  
34 jetzt einer kündigen würde und für den braucht man kurzfristig einen Ersatz? Hat  
35 man da Zulauf oder?

36 B: Das glaube ich nicht, dass das so schnell geht. Relativ schnell kann man es  
37 eigentlich eh nur über Personalleasing machen, damit man die Lücke wieder füllt.  
38 Weil sonst wird es schwierig, weil es die Leute nicht mehr gibt am Markt. Weil  
39 die, die zufrieden sind, werden eh nicht die Firma wechseln. Auf die schnelle  
40 kann man das es nur mit Personalleasing machen. Es gibt es fast keine andere  
41 Möglichkeit mehr.

42 I: Gilt das Personalleasing für Arbeiter und Angestellte oder?

43 B: Ich glaube, bei Angestellten wird es noch leichter der Fall sein, dass man

44 das nachbesetzt, als wie bei einem Arbeiter. Andererseits könnte man auch  
45 Angestellte über Personalleasing, nicht/ Da hab ich aber eigentlich keine  
46 Erfahrung über das. Das haben wir noch nie benötigt in Wirklichkeit.

47 I: Kannst ruhig reden, das ist kein Sprint. Wie empfindest du die Fluktuation,  
48 also den Wechsel bei euch in der Firma? Wie empfindest du das von der Höhe nach?

49 B: Wir haben eigentlich nicht so viel. Man kann sagen, dass wir momentan es sehr  
50 gut sind. Da haben wir eigentlich eh ständig das gleiche Personal. In XXX  
51 sowieso, da dürfen wir uns eh nicht beschweren, dass wir da einen extremen  
52 Wechsel haben. In XXX, ja, die Abgänge lassen sich anscheinende eh nicht mehr  
53 vermeiden. Aber in XXX passt es eh im Großen und Ganzen.

54 I: Und wie siehst du das im Vergleich zum Branchenschnitt? Ist das hoch oder  
55 eher niedriger?

56 B: Also wir sind eher niedriger unterwegs, soweit ich weiß. Wir haben eigentlich  
57 nicht so einen Wechsel. Wir haben ja auch recht gute Bedingungen im Großen und  
58 Ganzen, so dass die Leute eigentlich eh keinen Bedarf haben zu wechseln. Und es  
59 wird immer Unzufriedene geben, die wechseln wollen, oder dass irgendetwas nicht  
60 passt, aber grundsätzlich sind wir da eh gut aufgestellt.

61 I: Welche Möglichkeiten gibt es, um jemanden von der Kündigung abzuhalten? Was/

62 B: Bessere Bedingungen natürlich. In erster Linie natürlich der Lohn, dass man  
63 den Lohn/ Dass man einfach bessere Bedingungen einfach, dass man bessere  
64 Arbeitszeiten, flexiblere Arbeitszeiten macht, oder dass, sonst gibt es außer  
65 diesen beiden Möglichkeiten eh nichts. In erster Linie ist das Geld das  
66 wichtigste.

67 I: Und wie siehst du das von der Sinnhaftigkeit her, jemanden der kündigen will

68 oder gekündigt hat, davon abzuhalten?

69 B: Grundsätzlich halte ich nichts davon. Weil wenn er gehen will, dann hat er  
70 den Entschluss eh schon gefasst und dann mag man ihn normal eh nicht mehr halten,  
71 weil dann kommt er normalerweise eh vorher schon, wenn er an der Firma  
72 Interesse hat, dass er sich schon vorher was holt. Aber wenn er schon gekündigt  
73 hat, grundsätzlich würde ich sagen, muss man die Leute ziehen lassen. Weil dann  
74 die Leistung eh nicht passen würde, wahrscheinlich, was wir fordern. Das bringt  
75 eigentlich nichts die Leute zu halten und zu binden wollen mit aller Gewalt,  
76 wenn die Kündigung schon einmal ausgesprochen ist.

77 I: Dann von der anderen Seite. Was hält bzw. warum sind die Leute gerne bei euch  
78 in der Firma?

79 B: Weil sie einen klassischen Seniorchef haben. Weil wir recht gute  
80 Bedingungen haben, finde ich. Wir sind eine XXX, junge Firma. Vor allem eine  
81 gut besetzte Firma. Es sind recht junge Leute dabei und die verstehen sich im  
82 Großen und Ganzen recht gut. Und wir bieten auch was, Auto und so weiter, dass  
83 die gerne da arbeiten. Unzufriedene Arbeiter wird es immer geben, ist egal wo  
84 man ist. Aber im Großen und Ganzen haben wir sehr gute Bedingungen. Und darum  
85 sind sie auch recht zufrieden.

86 I: Wie definierst du oder was sagt der Begriff Mitarbeiterbindung für dich aus?  
87 Wie definierst du den, oder wie würdest du ihn definieren?

88 B: Mitarbeiterbindung im Großen und Ganzen per se eine gute Sache. Aber es ist  
89 die Frage, wie du sie bindest und mit was du sie binden kannst. Bei  
90 Angestellten/ Es wäre eine gute Sache, wenn es geht, aber wenn einer gehen will,  
91 der geht. Und binden kann man sie nur so, dass man besser ist als der

- 92 Mitbewerber. Das man sagt, wir bieten mehr oder wir leisten mehr für den  
93 Mitarbeiter. Dass er bei uns mehr Komfort hat als bei den Mitbewerber.
- 94 I: Und auf welcher Ebene holt ihr da die Mitarbeiter ab, wenn du sagst mehr  
95 Komfort und besser sein als die anderen?
- 96 B: Tja, wie holt man die ab? In erster Linie kommt man wieder auf den Lohn  
97 zurück, weil das ist auch das wichtigste für den Arbeiter. Und, dass man schaut,  
98 dass man einfach mehr bietet. Sozial mehr bietet, flexible Arbeitszeiten und  
99 dass man zu den Mitarbeitern offen ist.
- 100 I: Wie und welche Möglichkeiten nützen eure Leute um auf Probleme aufmerksam zu  
101 machen?
- 102 B: Auf die Baustellenprobleme oder was?
- 103 I: Generell, Büro, Baustelle, Probleme untereinander, Probleme mit der  
104 Kundschaft, egal. Generell, Konflikte und Probleme, wie nutzen sie das oder wie  
105 können sie darauf aufmerksam machen?
- 106 B: Wie nutzen sie das? Untereinander/ Ist oft schon die Herkunft ein Problem,  
107 dass es zu Konflikte kommt und lösen kann man sie dann durch Gespräche.
- 108 I: Und wie machen sie darauf aufmerksam? Immer vom Mitarbeiter nach oben hin zum  
109 Vorgesetzten? Wie?
- 110 B: Sie kommen halt zum Chef oder zum Bauleiter in erster Linie. In erster Linie  
111 werden sie zum Bauleiter kommen und der Bauleiter überträgt das dann zum Chef  
112 wieder. Oder sonst auf direktem Weg zum Chef, oder zu der Kundschaft. Wenn es  
113 irgendwo auf der Baustelle Probleme gibt, dann wird der Projektleiter mit dem  
114 zuständigen Verantwortlichen ein Gespräch führen. Falls es Probleme gibt auf der  
115 Baustelle oder über den Bauleiter wieder.

116 I: Und wie wird das von den Leuten angenommen, dass sie die Möglichkeit haben,  
117 dass sie direkt/

118 B: Ja grundsätzlich wird es gut angenommen. Wenn sie wissen, dass sie einen  
119 Ansprechpartner haben auf jeder Ebene. In erster Linie Bauleiter, den Chef oder  
120 die Bauherrschaft. Das wird gut angenommen, wenn es erforderlich ist.

121 I: Wie versucht ihr eure Mitarbeiter zu binden?

122 B: Wie versuchen wir die Mitarbeiter zu Binden? Dass wir ein gutes Team sind  
123 und dass wir eine gute Kollegschaft haben im Team. Und dass wir eben ein  
124 Sommerfest, Weihnachtsfest und ein paar private Sachen machen. Und ein Auto zum  
125 nachhause fahren. Anreise und Abreise mit einem Firmenauto. Dass es eben die  
126 Möglichkeit gibt. Und in der Stadt XXX, wie in XXX, oder dass sie  
127 öffentliche Verkehrsmittel zur Verfügung gestellt bekommen zum Fahren. Oder  
128 natürlich der Lohn, oder mit Prämien, dass wir am Jahresende Prämien ausschütten.

129 I: Wo siehst du da die Herausforderung mit der Mitarbeiterbindung? Was ist da  
130 die Herausforderung, dass man das dann so umsetzt, wie man das gerne machen  
131 würde oder wie das der beste Fall wäre?

132 B: Dass man viele Gespräche mit ihnen führt, oder dass man Mitarbeitergespräche  
133 führt. Mit allen, oder so wie wir es früher mal hatten, beispielsweise. Das wäre  
134 nicht schlecht. Oder, dass/ du kannst nur durch gute Gespräche, angefangen vom  
135 Chef zum Bauleiter, dass man mit den Leuten offen und ehrliche Gespräche führt.

136 I: Und was hat sich zum Thema Mitarbeiterbindung deiner Erfahrung nach in den  
137 letzten Jahren geändert? Oder hat sich da überhaupt was geändert?

138 B: Ja, da hat sich sicher sehr viel geändert, gerade im Bau oder Baunebengewerbe,  
139 wie es bei uns ist. Vor Jahren gab es extrem viel Personal und heute gibt es

140 sehr wenig und heute muss man mit der Personalführung komplett anders umgehen,  
141 als früher. Da hat sich eigentlich sehr viel geändert. Alleine schon dadurch,  
142 dass es viel weniger Personal gibt. Da muss man mehr bieten, sozial und überall  
143 mehr bieten einfach und Lohnmäßig. Das ist nicht mehr so einfach, wie es früher  
144 einmal war.

145 I: Das sozial bieten, wie definierst du das „sozial bieten“? Was wären das für  
146 Maßnahmen oder was wären das für Möglichkeiten?

147 B: Naja, flexible Arbeitszeiten, wenn es notwendig ist, wenn er kleine Kinder  
148 hat und zwischendurch mehr Freizeit braucht oder irgendetwas. Dass man da schaut,  
149 dass man da mit den Leuten enger zusammenarbeitet, nicht. Dass man da nicht nur  
150 stur auf die Arbeitszeiten beharrt, sondern dass die Leute, wenn es einmal ist,  
151 flexible Arbeitszeiten haben. Oder sozial, so wie es heute ist, wenn sie auf Kur  
152 gehen, diese ganzen Sachen gehören eigentlich dazu.

153 I: Und wie unterscheiden sich da Maßnahmen und Sachen von Angestellten zu  
154 Arbeitern?

155 B: Ja, wie unterscheiden sich die? Mit den Angestellten finde ich ist es  
156 leichter zu reden eigentlich. Die haben da mehr Nachsicht, die haben da mehr  
157 Verständnis. Und da kann man leichter etwas ausreden mit den Angestellten, finde  
158 ich halt.

159 I: Von der Arbeitszeitflexibilisierung, weil du vorhin gemeint hast, flexibler  
160 sein bei der Arbeitszeit, wie sieht das in Zusammenhang mit der Arbeit auf der  
161 Baustelle aus? Wie funktioniert das oder wie würde das funktionieren?

162 B: Ja, das würde schon funktionieren. Wenn einer der kleine Kinder hat mal sagt,  
163 dass er um sechzehn Uhr aufhören muss, ja dann soll es so sein. Es wäre halt mit

164 Aufwand verbunden, aber funktionieren würde das schon. Schwierig ist nur, wenn  
165 nur zwei Leute auf einer Baustelle sind. Wenn einer geht dann müssten halt beide  
166 aufhören und trotzdem versuchen, dass wir die Stunden zusammenbekommen. Bei einer  
167 Großbaustelle ist das eh kein Problem, wenn einer mal früher heimgeht oder  
168 später kommt. Das Problem wird eben sein bei den Kleinpartien. Aber machbar ist  
169 es sicher, dass man da schaut, dass man da etwas flexibler ist. Ist zwar am Bau  
170 schwierig, ist klar, wäre im Büro einfacher, aber es würde gehen mit einem  
171 Aufwand. Das würde sich auch machen lassen und würde wahrscheinlich auch immer  
172 mehr kommen. Das hat man eh gesehen bei dem einen in XXX. Die Leute hören ja auf,  
173 wenn du nicht mehr bereit bist, die Flexibilität als Chef mitzutragen. Dann  
174 sind sie eh weg die Leute, relativ schnell.

175 I: Wie oder in wie weit bekommen eure Mitarbeiter eine Rückmeldung bzw. ein  
176 Feedback zu ihrer Arbeit die sie leisten?

177 B: Im Großen und Ganzen bekommen sie schon eine, ich hoffe es zumindest. Sie  
178 werden genauso gelobt oder wir machen sehr viel tolle Sachen, da werden sie  
179 natürlich auch gelobt. Und sie werden natürlich auch, wenn die Leistung nicht  
180 passt, kritisiert. Aber grundsätzlich hören sie von uns schon was, ob alles  
181 passt oder ob wir zufrieden sind oder nicht. Und das muss auch so sein, dass man  
182 auch Kritik anbringen darf und auch gelobt werden. Sie werden eh mehr gelobt als  
183 getadelt. Oder auch nicht.

184 I: Was für Events oder Maßnahmen werden zur Steigerung der Bindung eingesetzt?  
185 Habt ihr da irgendwelche Veranstaltungen?

186 B: Grundsätzlich machen wir alle Jahre ein schönes Sommerfest, ein Grillfest  
187 oder Weihnachtsfeiern. Ein Betriebsausflug wäre mal anzudenken. Dass man

188 irgendwo hinfährt, dass man da schaut, aber so Events...oder hin und wieder essen  
189 geht mit den Leuten vom Büro. Mit den Arbeitern ist es schwierig, dass man alle  
190 zusammenbekommt. Aber büromäßig gehen wir essen und Weihnachtsfeier habe ich eh  
191 schon gesagt. Ein Betriebsausflug wäre wirklich einmal zum anstehen, dass man  
192 sagt, dass man mal wohin fährt. Aber es ist halt auch schwierig, weil jeder halt  
193 andere Sachen im Kopf hat. Und in der Freizeit, am Wochenende wollen sie halt  
194 auch lieber privat sein. Da könnte man höchstens Donnerstag, Freitag einen  
195 Betriebsausflug machen, weil samstags ist es schon schwierig, dass die Leute  
196 überhaupt mitfahren. Weil halt jedem die Privatzeit sehr wichtig ist, privat zu  
197 sein.

198 I: Und die bestehenden Events, die ihr jetzt habt. Wie werden die von den Leuten  
199 angenommen?

200 B: Die werden sehr gut angenommen. Es ist auch immer sehr lustig. Und vor allem  
201 ist es sehr wichtig, weil sich die Arbeiter auf einmal sehen und sehr viele  
202 Fachgespräche führen. Ja, es ist so.

203 I: Über die Inhalte der Gespräche musst hier jetzt eh nichts sagen.

204 B: Das müssen wir heuer eh wieder machen, wenn es geht, das passt eh sehr gut.

205 I: Grundsätzlich ist meine Fragestellung eh unabhängig von Corona. Das hat in  
206 meiner Thesis nichts verloren. Von dem, wie es vor Corona war und wie es  
207 hoffentlich wieder werden wird. Das hätte ich vorher vielleicht noch sagen  
208 sollen. Natürlich muss man sich den Umständen anpassen, aber es ist nicht  
209 explizit auf Corona jetzt. Was sagst du, wie kann man versuchen, die  
210 Mitarbeiterbindung zu steigern?

211 B: Bildung kann man nur steigern mit mehr Schulungen. Dass man sagt, dass man



212 mit der Industrie zusammen Schulungen macht oder in der Firma Schulungen macht.

213 Da ist oft das Problem, dass nicht so angenommen wird was man bieten könnte.

214 Aber das wäre nicht unwichtig, dass man die Schulungen und Seminare bei der

215 Industrie mehr macht als wie momentan.

216 I: Also grundsätzlich macht ihr Schulungen oder aktuell dadurch dass/

217 B: Ja.

218 I: Und Schulungen sind dann nur fachlicher Natur sind das auch so

219 Persönlichkeitsentwicklung, Führungskräftebildungen, Mitarbeiterführung und

220 solche Sachen?

221 B: Das sind bei uns momentan vorwiegend sachliche Sachen, dass man da von

222 Industrie, von den Herstellern her oder vom Handel her, das geht eh alles ins

223 Fachliche rein. Von der Führung her, da haben wir eigentlich überhaupt keine

224 Schulungen was das anbelangt. Das haben wir bis jetzt noch nie genützt. Das geht

225 eher ins Fachliche rein, brandschutztechnisch, Feuerschutz, Akustik und so

226 weiter.

227 I: Also werden eure Führungskräfte sachlich geschult, wenn ich das so

228 zusammenfassen kann also auf das Fachliche her, auf Führungskompetenzen noch

229 nicht, oder nicht?

230 B: Sachlich erfolgt bei den Vorarbeitern und auch bei den Mitarbeitern teilweise,

231 werden sie gut geschult. Und die Vorarbeiter wenn's führungsmäßig und natürlich

232 mit der Routine, werden sie schon mitgeschult immer. Im Laufe des Lebens wenn

233 sie immer wieder die Forderungen des Chefs annehmen müssen, Herausforderungen,

234 aber direkt Schulungen haben wir für die Vorarbeiter eigentlich nicht.

235 I: Und um die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu steigern, was würde

236 dir dort einfallen?

237 B: Bindung, (...) das ist schwieriger, die Leute binden, da man nur, wenn man eine  
238 gute Firma ist, eine bekannte Firma, dass die Firma einen guten Namen hat und  
239 dass die Leute, so wie es bei unserer Firma ist, stolz sind, dass bei uns  
240 arbeiten dürfen. Oder lohntechnisch kann man sie binden, oder dass mehr bietet  
241 als der Mitbewerber einfach. Dass man sagt, ein Auto oder was auch immer, dass  
242 man da schaut, dass man sie binden kann. Eine gute Kollegschaft ist, vor allem  
243 im Büro, dass sich die Leute gut verstehen, ist auch wichtig. Und die Partien  
244 auch, dass sich die gut verstehen. Dass wir eine Einheit sind oder werden, eine  
245 gute Einheit, so wie ein Team halt ist. Da kann man die Leute schon  
246 zusammenhalten. Und dass den Leuten das Arbeiten gehen gefällt und dass sie  
247 sagen, ja super, ich kann wieder arbeiten gehen. Das finde ich schon, dass man  
248 das steigern kann und fördern muss, unbedingt.

249 I: Und die Aspekte, dass man zur Bindung was bieten muss oder so etwas. Ist das  
250 in den letzten Jahren gestiegen oder ist das gleich geblieben?

251 B: Ja, das ist natürlich gestiegen, dass man versucht mehr zu bieten. Dass man  
252 ihnen Kleinigkeiten zwischendurch zur Verfügung stellt. Aber eigentlich ist das  
253 sicher gestiegen, die Bindung, dass man versucht die Leute zu halten. Das ist  
254 uns eigentlich ganz wichtig.

255 I: Zahlt ihr im Unternehmen auch Prämien an alle aus, oder?

256 B: Ja sicher zahlen wir Prämien an alle aus.

257 I: An alle?

258 B: Sicher, bis auf den Seniorchef bekommen alle eine Prämie. Sicher bekommen  
259 alle eine Prämie zu Weihnachten, natürlich abgestuft. Aber bekommen tun

260 eigentlich alle eine Prämie, ja.

261 I: Habt ihr für die Mitarbeiterbindung oder zur Steigerung der

262 Mitarbeiterbindung noch etwas geplant?

263 B: Ja, da kann man immer was verbessern, aber momentan weiß ich nicht, da ist

264 nichts geplant. Aber das kann man eigentlich immer verbessern. Da muss man halt

265 immer schauen, dass man voll draufbleibt damit die Leute nicht unzufrieden

266 werden. Aber momentan weiß ich nichts, dass was geplant ist.

267 I: Dann zur Arbeitgeberattraktivität, sprich der Attraktivität der Firma, vom

268 Unternehmen selber, wie würdest du die definieren? Was macht einen Arbeitgeber

269 einer Firma attraktiv?

270 B: Boah, (...) wohl vom Team her, dass man ein junges Team ist, was bei uns der

271 Fall ist zur Zeit. Dass man einen guten Namen hat und dass wir was bieten. Oder

272 alleine die Arbeit. Wir sind im Innenbereich tätig, wo wir Raumgestalter sind

273 und wir können ganz was Tolles machen und das interessiert die Leute schon. Das

274 baut die Leute auf, dass wir akustiktechnisch oder Schallschutz oder was auch

275 immer, dass wir da hochklassige Sachen erzeugen oder produzieren auf der

276 Baustelle. Und das ist immer eine Herausforderung gerade für gute Leute, die

277 hohe Ansprüche stellen. Da können wir mit unserem Gewerk eigentlich schon was

278 bieten.

279 I: Und welcher der Bereiche ist am Bedeutendsten der Arbeitgeberattraktivität,

280 die du mir jetzt gesagt hast?

281 B: Ich glaube, die Zusammengehörigkeit, das Team, dass man da schaut, dass wir

282 ein gutes Team sind, dass vom Chef her alles passt und dass die Leute immer zu

283 ihm gehen können. Und dass die Leute einfach wissen, dass wenn es ein Problem

284 gibt, sie jederzeit zum Chef kommen können.

285 I: Und wie wichtig ist Arbeitgeberattraktivität in der Branche? Ist das dort ein  
286 wichtiger Bereich, oder wie wird das in der Trockenbaubranche behandelt?

287 B: Trockenbau ist generell ein ganz wichtiger Bereich geworden. Wir sind auf der  
288 Baustelle eines der wichtigsten Gewerke geworden in der Zwischenzeit. Eigentlich  
289 beim Umbau, beim Rohbau, was auch immer, wir sind eigentlich einer der  
290 wichtigsten Gewerke. Für alles, für Brandschutz, Schallschutz, Akustik, wir sind  
291 eigentlich für alles zuständig und da. Wir sind eigentlich nach meiner Meinung  
292 nach ein top Gewerk geworden in der Zwischenzeit schon. Was nicht mehr zum  
293 Wegdenken ist.

294 I: Und dass du dich als attraktiver Arbeitgeber präsentierst, als Firma, wie  
295 wichtig ist das in der Branche beim Trockenbau?

296 B: Das ist schon wichtig, dass die Leute wissen, dass die Firma einen guten  
297 Namen hat und dass man gute Baustellen hat und super Projekte abwickeln kann.  
298 Das sind die Leute wichtig, damit sie sagen, das und das macht die Firma XXX,  
299 das ist schon sehr wichtig. Dass man Projekte aufreißen kann, Schulen, oder was  
300 auch immer, Umbau, oder was auch immer, was wir machen.

301 I: Und wie schätzt du die Attraktivität von deiner Firma ein?

302 B: Gut.

303 I: Und wie kommst du zu dem Schluss?

304 B: Ja, von meiner Erfahrung aus. Wir sind eigentlich davon überzeugt, dass wir  
305 sehr gut unterwegs sind. Durch unseren Bekanntheitsgrad ist das schon mal so und  
306 bemüht sind gegenüber Bauherrn und, dass wir einfach für den Kunden da sind. Und,  
307 dass sie uns in der Zwischenzeit schon haben wollen. Dass wir Stammkunden haben

308 und dass wir eigentlich einfach ein top Betrieb sind im Trockenbau.

309 I: Gibt es bei euch Entwicklungsmöglichkeiten für das Personal?

310 B: Entwicklungsmöglichkeit, (...) ja, natürlich gibt es so etwas immer. Dass was

311 weiter/ Aber es ist halt schwierig. Ich weiß nicht, was ich da jetzt sagen soll.

312 Man kann schon Personal weiterentwickeln, das kann wieder durch Schulungen

313 machen, oder durch Eigenschulungen, Teambesprechungen oder so Sachen, dass man

314 da immer schaut, dass man immer einen Schritt vor dem anderen ist. Dass man dort

315 die Möglichkeit bildet, dass dort ein bisschen mehr gefordert wird als wie beim

316 anderen Mitbewerb.

317 I: Werden bei euch offenen Stellen intern kommuniziert und besetzt?

318 B: Ja, wenn es die Möglichkeit gibt schon, aber dass man die nachbesetzt intern,

319 ist halt schwierig. Im Büro ist es ganz schwierig, weil wir leider auf der

320 Baustelle die Leute nicht haben, die bereit sind, ins Büro zu gehen, oder sich

321 derartig weit weiterzubilden, dass sie eine höhere Funktion übernehmen würden.

322 Das ist bei uns momentan nicht der Fall, nein.

323 I: Und kommuniziert ihr dann die offenen Stellen?

324 B: Bei den Angestellten werden Annoncen geschaltet oder sich in der Branche

325 umhören, oder eben Annoncen schalten. Sonst hat man eh fast keine Möglichkeiten

326 mehr.

327 I: Nach welchen Kriterien sucht sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter

328 seinen Arbeitgeber aus in der Trockenbaubranche?

329 B: Am Bau die Berufserfahrung, wie lange er schon tätig ist im Gewerk. Nach was

330 suchst sie aus? Das ist schwierig bei uns. Ob es gelernte Trockenbauer sind, was

331 leider wenig der Fall ist. Die meisten haben eh nur mit Seminaren und

332 Industrieseminaren die Ausbildung.

333 I: Nach was sucht sich ein Mitarbeiter deiner Meinung nach eine Firma aus?

334 B: Ein Mitarbeiter sucht sich eine Firma aus nachdem, dass eine Firma einen

335 guten Bekanntheitsgrad hat. Und dass die Leute wissen, dass gute Projekte

336 abgewickelt werden. Und dass sie ein sicherer Arbeitgeber ist und auch ein

337 braver Zahler ist, ein sicherer. Dass er ein sicherer Zahler ist.

338 I: Und welche Sachen davon beeinflussen da die Wahrnehmung, dass du ein

339 attraktiver Arbeitgeber bist, ein attraktives Unternehmen?

340 B: Alleine, dass der Mitarbeiter weiß, dass er den Lohn pünktlich bekommt und

341 verlässlich. Und vor allem, dass er einen sicheren Arbeitsplatz hat. Und, dass

342 er die Möglichkeit hat, mit einem Firmenauto privat nachhause und Anfahrt zu

343 tätigen. Und, dass er ohne großen Aufwand in die Firma kommt oder auf die

344 Baustelle kommt. Das eigentlich auf die Kosten der Firma.

345 I: Wie wichtig schätzt du das Betriebsklima allgemein ein?

346 B: Ja, das ist ganz wichtig, dass ein gutes Betriebsklima ist. Und im Großen und

347 Ganzen bin ich auch der Meinung, dass wir ein gutes Klima haben, aber das wird

348 immer noch wichtiger werden, dass man schaut, dass man die Leute wirklich auf

349 Laune hält, dass ein gutes Klima da ist, weil sonst ist es schlecht für die

350 Zukunft, meiner Meinung nach. Und da kann man eh nur durch, hin und wieder, dass

351 man Veranstaltungen macht. Oder, dass man vielleicht mal ein Bier trinken geht

352 mit den Leuten und fertig, dass man schaut, dass sie wissen, sie können auch

353 etwas vom Chef haben, oder untereinander auch.

354 I: Hat sich das Thema Betriebsklima in den letzten Jahren geändert? Von der

355 Wichtigkeit her oder generell.

356 B: Von der Wichtigkeit her hat sich das schon geändert. Es ist jetzt ganz  
357 wichtig, dass man, wenn man ein gutes Fachpersonal haben will, dass man da  
358 schaut auf das Klima. Dass man das pflegt. Weil gerade im Baunebengewerbe das  
359 Personal schon langsam ausgeht und da muss man heute noch mehr schauen wie  
360 früher, dass das Klima untereinander passt, und dass die Firma was beiträgt,  
361 dass ein gutes Klima da ist. Das ist ganz wichtig. Das wird immer noch wichtiger  
362 werden.

363 I: Und wie war das früher? Wenn du sagst, dass das immer noch wichtiger wird.  
364 Wie war das früher?

365 B: Ja, früher war das ein bisschen einfacher. In meiner Jugendzeit haben wir  
366 viel mehr Leute für den Bau zur Verfügung gehabt. Und gerade Baunebengewerbe,  
367 Trockenbau da waren die Leute im Überschuss. Und das gibt es heute nicht mehr.  
368 Heute gibt es nur mehr einen gewissen Teil der Leute, die Trockenbau machen und  
369 es gibt kaum neue Leute, die nachkommen. Und früher hat es auch Arbeitgeber  
370 gegeben, aber es war halt noch leichter, wenn es irgendwo Probleme gegeben hat,  
371 die Leute auszutauschen, was heute nicht mehr so einfach funktioniert. Weil dir  
372 der Mann dann einfach abgeht, weil du ihn nicht mehr so leicht nachbesetzen  
373 kannst. Das ist so leider.

374 I: Und durch wen wird deiner Meinung nach das Betriebsklima mehr beeinflusst?  
375 Vom Chef zur Führungskraft oder die Mitarbeiter untereinander?

376 B: Eigentlich müssen alle dazu beitragen, aber natürlich kann es der Chef am  
377 meisten beeinflussen. Weil der Chef, wenn der den guten Ton vorgibt, dann zieht  
378 sich das irgendwo durch, über den Bauleiter runter bis zum Mitarbeiter. Das ist  
379 in erster Linie der Chef oder gerade die Führungsleute generell tragen sehr viel

380 bei für's gute Klima.

381 I: Gibt es bei euch Aufstiegsmöglichkeiten für das Personal?

382 B: Ja natürlich gibt es Aufstiegsmöglichkeiten. Ein jeder gute Mitarbeiter oder  
383 Vorarbeiter hätte oder hat die Möglichkeit, dass er sich erstmal als Techniker  
384 und dann auch als Bauleiter weiterbilden kann, wenn Interesse da ist. Das wäre  
385 sogar ganz wichtig. Die Möglichkeit gibt es sehr wohl. Mit Unterstützung der  
386 Firma natürlich, dass man da weiterbildet.

387 I: Wie schauen bei euch die Teambuildingmaßnahmen aus?

388 B: Haben wir welche?

389 I: Das weiß ich nicht. Ich höre nur zu. Das musst du mir sagen.

390 B: Teambuildingmaßnahmen, wie schaut das aus? Teambuilding haben wir durch die  
391 Bauleiter. Jeder Bauleiter hat sein Team und der Chef hat sein Team und dadurch  
392 gibt es verschiedene Teams. Und das klappt eigentlich recht gut. Und es werden  
393 auch die Teams hin und wieder durchgetauscht, dass die Leute untereinander  
394 getauscht werden auf der Baustelle. Eigentlich klappt das recht gut.

395 I: Habt ihr auch regelmäßig so etwas wie dass sich die Leute zusammenstellen,  
396 oder das Essen gehen? Ist das so regelmäßig, was du vorhin gesagt hast? Oder?

397 B: Ja, mit dem Büropersonal öfter, bei den Baustellen eigentlich weniger, weil  
398 die zerstreut sind. Oder sind ab und zu essen gegangen, eher weniger. Da haben  
399 wir eh unser Grillfest oder wenn es ist, am Abend, wenn jemand reinkommt, dass  
400 man kurz mit ihnen plaudert, aber grundsätzlich mit den Mitarbeitern nicht. Aber  
401 im Büro wird das öfter gehandhabt, dass wir essen gehen. Mit den Bauleitern  
402 sonst auch.

403 I: Bei wem sind die Teambuildingmaßnahmen wichtiger, bei den Arbeitern oder bei



404 den Angestellten? Oder ist das gleich?

405 B: Ja, ich würde sagen es ist gleich. Wichtig ist es auch bei den Arbeitern,

406 weil sie oft verschiedene Herkunftsländer haben und da ist es oft schwierig.

407 Aber es ist im Büro sowieso auch ganz wichtig, weil da immer auf engstem Raum

408 immer die gleichen Leute sind. Aber natürlich auch bei den Arbeitern finde ich,

409 dass es wichtig ist, dass man wir da ein gutes Team haben. Aber die haben es eh,

410 siehst eh, wie sie immer telefonieren. Da sind die Arbeiter eh froh, wenn sie

411 wahrscheinlich/

412 I: Welche Eigenschaften muss deiner Meinung nach eine Führungskraft haben?

413 B: Eigenschaften muss er haben/ In erster Linie muss er mit den Leuten gut

414 umgehen können. Ganz wichtig ist auch, dass er fachlich gut ist. Dass die Leute

415 wissen und spüren, dass er ein top Mann ist. Und mehr braucht er eh nicht können.

416 Ein Führungsmann muss einfach ein bisschen einen Schmäh drauf haben und mit den

417 Leuten einfach gut umgehen können. Und fachlich muss er super sein, dann geht es

418 schon.

419 I: Wie wichtig ist es oder in wie weit ist es wichtig, dass die

420 Arbeitgeberattraktivität gesteigert wird?

421 B: Ja, das ist wichtig. Das wird immer wichtiger werden, gerade in unserer

422 Branche, dass man da immer was tut. Dass vom Chef aus schon immer was kommt,

423 dass die Leute einfach spüren, dass sie uns besser oder einfach mehr haben oder

424 die Zukunft einfach mehr da ist. Dass man immer mehr bietet.

425 I: Und welche Maßnahmen werden getroffen, um die Arbeitgeberattraktivität zu

426 steigern?

427 B: Welche Maßnahmen werden getroffen? Da kann man nur schauen, dass man ein

428 gutes Arbeitsklima hat, dass man Veranstaltungen macht, und dass man da die  
429 Leute bei Laune hält. Und, dass sie merken, dass sie bei uns gut aufgehoben sind.  
430 Und, dass man sich bemüht, mehr zu bieten, als der Mitbewerber. Dass er einfach  
431 spürt, dass wir eine Familie sind und das wir zusammengehören, eigentlich. Dass  
432 man diesen Weg geht, dass ein jeder das Gefühl hat, er gehört zum Team dazu.

433 I: Und wie wird das nach außen hin dargestellt? Oder wie wird das nach draußen  
434 transportiert? Wie macht man das einem, der das Unternehmen nicht kennt/ Wie  
435 wird das nach außen hin getragen?

436 B: Durch Werbung, durch Gespräche, Werbeeinschaltungen machen wir gar nicht.  
437 Einfach durch Gespräche, gegenüber den Bauherrn durch lange Gespräche. Bei den  
438 Arbeitern ist es das gleiche, bei den Aufnahmegesprächen, dass wir uns gut  
439 präsentieren und gut darstellen. Und natürlich mit unserem Büro und mit unserem  
440 Firmenstandort und mit allem eigentlich präsentieren wir uns sehr gut, gegenüber  
441 den Bauleitern und auch den Bauherrschaften oder neuen Bauherrschaften. Da sind  
442 wir recht gut unterwegs.

443 I: Hilft da so etwas wie der VÖTB die Arbeitgeberattraktivität zu steigern?

444 B: Ja, natürlich hilft das auch etwas wenn von dieser Richtung auch was kommt.  
445 Es bringt alles etwas für unser Gewerk, wenn alle etwas beitragen und das ist  
446 auch ganz wichtig, dass die alle was beitragen für uns. Das ist sogar sehr  
447 wichtig.

448 I: Werden Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegsmöglichkeiten im  
449 Einstellungsgespräch kommuniziert, wenn ihr jemanden neu einstellen wollt und  
450 sucht?

451 B: Ja, es kommt darauf an, für welchen Posten er sich bewirbt, aber

452 grundsätzlich wird schon, wenn ein Interesse da ist, werden schon Gespräche  
453 geführt, dass er sich weiterbilden kann, dass er sich raufarbeiten kann. Vom  
454 Vorarbeiter zum Techniker oder zum Bauleiter. Da muss auch das Interesse da sein.  
455 Da sind wir schon bereit, dass wir da ein jeden unterstützen eigentlich. Leider  
456 ist es nicht der Fall, oder selten.

457 I: Das bringt mich zu einer anderen Frage. Wie effektiv oder wie effektiv sind  
458 die Maßnahmen, wenn man ihnen das mitteilt oder wie greifbar ist das dann, dass  
459 das einen nutzen hat als Unternehmer gesehen?

460 B: Eigentlich, von meiner Erfahrung aus, schlecht, weil die Leute das eben nicht  
461 so annehmen oder nicht annehmen wollen teilweise. Das ist ja das Problem. Dass  
462 jeder dann nicht mehr will, sich nicht mehr traut oder die jungen zu wenig  
463 Berufserfahrung haben.

464 I: Was könnte man ihnen deiner Meinung nach anbieten, damit man sie dort locken,  
465 abholen oder dass man attraktiver wirkt?

466 B: Was will man ihnen anbieten? Das ist schwierig. Man kann sie fördern, man  
467 kann die Schulungen schauen, dass man da einen Beitrag leistet. Oder wenn er  
468 einen Meister machen will, dass man ihn da mitfinanziert. Oder mit einem  
469 Firmenauto wenn er bereit ist, eine höhere Stelle anzunehmen oder sich  
470 weiterzubilden. Da kann man schon was machen, aber in erster Linie muss die  
471 Person wollen, weil sonst geht es gar nicht.

472 I: Wie wird Diversity Management von euch genutzt? Sprich, Leute  
473 unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlicher Kulturen, wie wird das in der  
474 Firma genutzt? Oder kann das die Attraktivität der Firma steigern für einen  
475 Mitarbeiter?

476 B: In dem Sinne können wir das nutzen/ Wir können nur versuchen, dass wir das  
477 unter einen Hut bekommen, eigentlich die verschiedenen Herkunftsländer in einen  
478 Hut bringen. Nützen in dem Sinn können wir es nicht, dass wir sagen, wir  
479 bekommen zusätzlich irgendwo Aufträge dadurch. Wir können nur schauen, dass wir  
480 sie zu einer guten Mannschaft formen. Auf dieser Hinsicht können wir es nützen.  
481 Dass man da versucht mit Gespräche, aber das ist oft schwierig, die  
482 verschiedenen Herkunftsländer, wo die Leute herkommen. Leider sind 90%  
483 abstammend vom Ausland.

484 I: Und die Leute vom Diversitymanagement, die unterschiedlicher Herkunft sind,  
485 die für die Personalgewinnung einsetzen? Nutzt ihr das?

486 B: Das gibt es schon, dass die Leute jemanden mitbringen oder nachbringen. Sie  
487 bringen schon Leute wieder. Das gibt es eigentlich sehr oft, dass die Leute  
488 kommen und fragen, ob wir noch eine Stelle haben für einen Kollegen von ihm. Das  
489 gibt es schon. Das nützen wir schon.

490 I: Die Arbeitgeberattraktivität wird dann, wenn ich mich jetzt nicht täusche,  
491 von dem was du gesagt hast, relativ stark von der Mundpropaganda weitergetragen?

492 B: Ja, arbeitermäßig schon. Ja, vorwiegend eigentlich nur mehr von  
493 Mundpropaganda, weil eine Annonce schalten braucht man heute nicht mehr. Die  
494 kommen eigentlich durch Werbung oder von den Kollegen. Da kann man sagen, die  
495 kommen vorwiegend durch Mundpropaganda. Sonst ist es eh schwierig.

496 I: Nutzt ihr Social Media Kanäle und Aktivität um die Arbeitgeberattraktivität  
497 zu bewerben, so Facebook und dergleichen?

498 B: Jetzt noch nicht.

499 I: Wäre das was Sinnvolles, würde das passen? Wäre das was Gutes? Oder passt das

500 nicht zur Branche?

501 B: Das ist schwer zu beantworten jetzt. Aber wahrscheinlich jetzt, dadurch, dass  
502 die Medien so sind und wenn man junge Leute haben will, wird wahrscheinlich bei  
503 uns auch kein Weg mehr vorbeigehen. Aber bis dato ist das recht wenig genützt  
504 worden. Aber jetzt, wenn man Vorarbeiter oder die Leute haben will, muss man eh  
505 die Medien nützen, oder, wenn du Leute haben willst, vor allem Lehrlinge, wenn  
506 du Lehrlinge ansprechen willst, junge Leute, dass du auf dich selber aufmerksam  
507 machst. Muss eh so sein, ja, oder wird eh so sein.

508 I: Angenommen, es geht jetzt nicht um das Geld und um die Personalressource,  
509 sprich um die Zeit von den Mitarbeitern, wenn man das jetzt ein bisschen  
510 vergleicht mit großen Konzernen, wie Google und Facebook. Was würde dir da  
511 einfallen, um die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmen gegenüber den  
512 Mitarbeitern als attraktiver zu präsentieren? Was für eine Maßnahme? Wenn es  
513 jetzt nicht darum geht, ob sich das die Firma leisten kann oder nicht.

514 B: Da weiß ich nicht, was man da bei uns nutzen könnte, jetzt momentan. Wenn es  
515 nicht ums Geld geht dann kann man nur schauen, dass man ihm sozial mehr bietet,  
516 dass er mehr Freiheiten hat oder dass man ihn da irgendwie, aber ich weiß nicht,  
517 wie man ihn sonst leiten kannst oder/ Einfach die Teamarbeit, die Kollegschaft,  
518 einfach dass man eine gute Mannschaft hat.

519 I: Wie steht ihr zur oder wie ist das bei euch mit der Vier-Tage-Woche? Ist das  
520 was, oder?

521 B: Die ist eh gut angenommen worden und die gibt es bei uns eh. Und die wollen  
522 die Arbeiter eh, die ist eh sehr positiv eigentlich wird die angenommen.

523 I: Habt ihr die bei den Arbeitern und Angestellten, oder nur bei den Arbeitern?

524 B: Nein, nur bei den Arbeitern.

525 I: Hat das einen Grund, warum es bei den Angestellten nicht ist?

526 B: Ja, weil die Angestellten, in dem Fall die Bauleiter, die ganze Woche auf der

527 Baustelle sind, dann haben sie den Freitag noch für die Büroarbeit. Da gibt es

528 dann noch genug Büroarbeit, was zum Aufarbeiten ist, was eigentlich bis

529 Donnerstag nicht der Fall ist. Es hat schon so seinen Sinn, warum das so ist.

530 I: Und wo siehst du die Herausforderungen, sich als attraktive Firma nach außen

531 hin zu präsentieren, für die Mitarbeiter?

532 B: Die Herausforderung...wie sich die Firma in unserer Branche präsentiert und vor

533 allem, welchen Namen wir haben und die Verlässlichkeit und eigentlich alles was

534 zu einer guten Firma dazugehört. Dass man einfach mehr bietet, dass man einen

535 guten Standort hat wie wir und dass man einfach generell ein gutes Team ist. Das

536 ist ganz wichtig.

537 I: Wie groß ist euer Unternehmen? Wie viele Mitarbeiter habt ihr?

538 B: So um die 40 oder 45 Leute mit den Angestellten.

539 I: Gibt es noch etwas, das du mir noch erzählen möchtest, von Mitarbeiterbindung,

540 Fluktuation und Arbeitgeberattraktivität? Fällt dir noch etwas ein?

541 B: Was, das haben wir eh schon alles. Aber ja, Mitarbeiterbindung das kann man

542 nur, wenn man gute Gespräche führt und vor allem dass man die Mitarbeiter, dass

543 der Schmach ein bisschen läuft. Also gerade im Büro, dass sich die Leute gut

544 aufgehoben fühlen. Dass sie merken, dem Chef oder dem Seniorchef, dem taugt es,

545 dass ich da bin oder dass man einfach ein gutes Team ist. Es muss sich einfach

546 ein jeder wohlfühlen, gerade im Büro sowieso. Und draußen ist es das gleiche,

547 nicht. Das haben wir eh schon gehabt.

- 548 I: Dann sage ich danke für die Zeit.
- 549 B: Das war eine Stunde? Nein.
- 550 I: Nicht ganz, aber danke, das passt perfekt.

## A - 12 Transkription Interview 8

### Transkript IP8

- 1 Transkript IP8 Dauer: 54:35 Datum: 04.04.2022
- 2 I: Also, vorwegnehmend danke das du mir das Interview gibst.
- 3 B: Gerne.
- 4 I: Dass du dir die Zeit nimmst. Das Thema habe ich dir vorher vorgestellt, dann
- 5 starten wir gleich rein. Erste Frage, welche sind deiner Erfahrung nach die
- 6 Hauptgründe von Kündigungen von Angestellten von Mitarbeitern?
- 7 B: Die Hauptgründe werden sein, dass das Arbeitsklima nicht zusammenpasst. Das
- 8 Teambuilding also die Teams in den Betrieben nicht funktionieren und eigentlich
- 9 mit seinen Vorgesetzten vielleicht das nicht so passt. Wenn die Arbeitsqualität
- 10 nicht stimmt, von dem her eigentlich am ehesten.
- 11 I: Was war dein letzter Grund oder hast du schon gekündigt oder was war der
- 12 letzter Grund das du gekündigt hast?
- 13 B: Mein letzter Grund das ich gekündigt habe war der Gehalt, daher das mir das
- 14 der Gehalt nicht gekommen ist. Drei Monate lang nicht gekommen ist oder
- 15 verzögert gekommen ist und die Qualität dahingehend eigentlich nicht gepasst hat.
- 16 I: In deiner bisherigen Karriere, wie ist es für dich, wenn der Kollege, mit dem
- 17 du zusammengearbeitet hast oder mit dem du beruflich Kontakt, das kündigt und
- 18 weg ist?

- 19 B: Schon eher negativ, weil man meistens, ja gut dann in einem Team  
20 eingearbeitet ist man weiß eigentlich was sein Gegenüber von einem möchte und ja  
21 eher schlecht negativ, dass man das wieder neu aufbauen muss.
- 22 I: Und ist es merklich vom Arbeitspensum her?
- 23 B: Natürlich, du hast ja nicht immer die gleiche Leistung, oder im Takt wie  
24 vorher.
- 25 I: Sonst noch Probleme? Was es mit Kündigungen im Zusammenhang stehen als  
26 Arbeiter, wenn es in dem Umkreis jemand kündigt?
- 27 B: Ja, das ist sicher hauptsächlich leistungsbezogen gesehen, dass man das  
28 Problem kriegt, weil man es neu aufbauen muss. Wieder von vorne starten, dass du  
29 alles wieder dort hin bringst, wo du eigentlich schon warst. Und natürlich  
30 persönliche Geschichte, dass man, wenn man sich gut verstanden hat, ist dann  
31 halt Recht schwierig, dass das wieder so hinkriegst.
- 32 I: Wie gestaltet sich die Nachbesetzung bei euch? Wirst du direkt involviert,  
33 wenn es dich betrifft?
- 34 B: Eigentlich, mittlerweile stimmen wir das im Team auch ab, wie die Person  
35 ersetzt wird oder wie das Team erweitert wird auch. Das wird jetzt eigentlich  
36 schon besprochen untereinander.
- 37 I: Das kannst du da mitentscheiden, wenn es so kommt?
- 38 B: Ja schon Einerseits.
- 39 I: Ist es einfacher für die Teamgestaltung, dass das quasi in dem zusammen oder  
40 dem Kontext, wo du das sich das Team dann besser gestalten kann, das du da einen  
41 besseren Draht zu den dem hast wenn sie gemeinsam dann arbeitest?
- 42 B: Natürlich, weil du mit entscheidest, du entscheidest es ja auch mit, du weißt,



43 dass das eher funktionieren kann, merkst du sehr schnell, ob das funktioniert,  
44 wenn du mit Entscheidungskraft hast.

45 I: Wie empfindest du die Fluktuation der Höhe nach in eurem Unternehmen?

46 B: Also, wenn es der Große Wechsel ist, dann ist es eher negatives Zeichen, dass  
47 das Problem irgendwo hängt, dass vielleicht nicht nur am Mitarbeiter, sondern  
48 generell.

49 I: Und wie häufig kommt es vor, dass jemand das Unternehmen verlässt? Wie  
50 würdest du das wahrnehmen?

51 B: Eher selten, dass das Unternehmen jemand verlässt. Wir sind eigentlich ein  
52 Recht beständiges Team und arbeiten recht gut zusammen.

53 I: Wie würdest du das im Verhältnis zum Branche Schnitt sehen? Der  
54 Trockenbaubranche?

55 B: Dass wir eigentlich eher lange Arbeitsverhältnisse haben, gegenüber zu  
56 anderen Firmen. Und auch sehr langjährige Mitarbeiter haben, was andere sicher  
57 weniger haben.

58 I: Zu Kündigungen, wäre es ein Grund für dich zu kündigen, wenn dein  
59 Aufgabengebiet nicht passt oder du unzureichende Anerkennung hast für die Arbeit,  
60 was du machst?

61 B: Im ersten Hinblick sicher nicht, man sollte darüber sprechen diskutieren,  
62 dass man halt entweder unterfordert oder überfordert ist, dass es in der eigenen  
63 Wahrnehmung nicht passt. Wenn es nicht angerechnet wird, dann spürt man das mit  
64 der Zeit und dann ist es schon Grund, dass man sagt, das passt für mich nicht  
65 mehr.

66 I: Würdest du sagen, dass so etwas, also zu wenig Anerkennung oder nicht genau

67 das richtige Aufgabengebiet, das sowas mit Geld aufwiegen kann, also mit dem  
68 Entgelt mit monetären.

69 B: Nein, das ist nicht auf wägbare, weil man es dann ja auch nicht so  
70 Leistungsorientiert macht, wenn man nicht voll dabei ist.

71 I: Fällt dir noch etwas ein, gibt es noch was, was du mir über Gründe für  
72 Kündigungen sagen möchtest?

73 B: Gründe, ein Grund ist sicher, wenn das Team nicht passt, das ist sicher der  
74 Hauptgrund, dass man ein Unternehmen verlässt. Wenn das einfach nicht  
75 zusammenspielt und spürt, dass es nicht funktioniert und Dass das sicher einer  
76 der Hauptgründe wird. Sonst natürlich finanziell auch, wenn man weiß, dass es  
77 nicht funktioniert. Irgendwann muss man sie dann umschauen und sonst normal  
78 nicht.

79 I: Dann zur Mitarbeiterbindung, also die Bedeutung von Mitarbeiterbindung. Was  
80 hält dich im Unternehmen bzw. was motiviert dich im Unternehmen wo du tätig  
81 bist zu bleiben?

82 B: Sehr motivierend ist, dass man eine hohe Eigenverantwortung hat, dass du  
83 eigentlich freie Hand hast über deine Arbeit, dass du eigentlich viele  
84 Freiheiten hast, natürlicher auch Verpflichtung und dahingehend. Das spornt an  
85 und das macht eigentlich Richtig den Job aus und das macht Spaß.

86 I: Wie würdest du den Begriff Mitarbeiterbindung definieren? Was macht er für  
87 dich aus oder was sagt das für dich aus?

88 B: Das einknüpfen generell, die ein Knüpfung in die Firma, dass du eigentlich  
89 überall ein bisschen dabei bist, dass du ein bisschen mitreden kannst und dass  
90 deine Entscheidung vielleicht auch was bewegt oder mitwirkt. Das ist schon sehr

91 bindend an die.

92 I: Wie schaut es bei euch mit Flexibilität aus? Wird für die Mitarbeiterbindung?

93 Wie wird das gehandhabt? Kennt ihr Arbeitszeit mäßig oder?

94 B: Wir sind Eigentlich Recht flexibel, wenn es was gibt kann man das auch

95 abstimmen bei uns im Team, in der Firma. Das funktioniert eigentlich immer so,

96 wir sind eigentlich sehr flexibel gegenüber anderen Betrieben sowieso.

97 I: Und welcher Bereich oder welche Ebene oder wie man es titulierte von der

98 Mitarbeiterbindung, siehst du, ist die wichtigste oder die stärkste, was am

99 meisten Kraft hat.

100 B: Das ist jetzt eigentlich eine recht schwierige Frage.

101 I: Tja/

102 B: Ja. Was ist die wichtigste Ebene? Eigentlich, dass trotzdem wieder hingehend,

103 dass das Umfeld passt. Dass du bleibst, das Umfeld passt, das die

104 Aufgabenstellungen passen und dass du eigentlich, wenn es irgendwas gibt, dass du

105 immer wen hast als Ansprechpartner, auch wenn der jetzt nicht unmittelbar für

106 das zuständig ist. Sondern wenn es ist, hilft man sich gegenseitig. Und das ist

107 bei uns eigentlich überall.

108 I: Dann, wie oder welche Möglichkeit habt ihr bei euch im Unternehmen, um auf

109 Konflikte oder Probleme aufmerksam zu machen?

110 B: Wir haben regelmäßig Teambuilding-Gespräche und dort kann man solche Sachen

111 ansprechen beispielsweise und dass man das auch lösen kann.

112 I: Wie wird dann damit umgegangen?

113 B: Wenn es was gibt, (..) es wird aufgearbeitet in der Firma, dass man schaut,

114 dass man Lösungen findet, wenn es ein Problem gibt.

115 I: Und wenn, berichtets ihr immer?

116 B: Unserem Geschäftsführer eigentlich. Also das machen wir alles auf den  
117 direkten Weg.

118 I: Das Teambuilding das du angesprochen hast, wie wichtig ist das? Wie würdest  
119 du das/

120 V: Das ist schon ein sehr großer Faktor und schon eher sehr wichtig zu sehen, da  
121 werden alle Themen eigentlich angesprochen und/

122 I: Es ist also wie ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch zu sehen?

123 B: Sozusagen genau.

124 I: Ist für dich erkennbar, dass seitens der Unternehmensleitung oder der  
125 Personal Verantwortlichkeit versucht wird, die Mitarbeiterinnen Bindung im  
126 Unternehmen zu steigern und die Mitarbeiter zu halten.

127 B: Das ist auf jeden Fall ja. Also man schaut aber eigentlich ein jeder zufriedengestellt  
128 ist, bei uns im Betrieb und das in jeder Abteilung und in jeder Position  
129 eigentlich, dass das für jeden passt.

130 I: Und wie zeigt sich das?

131 B: Im Allgemeinen, dass einfach viel von der Geschäftsleitung kommt, dass wenn  
132 man Anliegen hat, die auch bearbeitet werden und dass man im prinzipiell in  
133 gewisser, also ziemlich in jede Vorstellung bearbeitet wird und dass man auf die  
134 Anliegen eingeht im weitesten Sinne.

135 I: Fällt dir zum Thema Mitarbeiterbindung noch was sein, was ich dich nicht  
136 gefragt habe?

137 B: Wir haben alle Themen soweit durch gehabt und sonst fällt mir eigentlich dazu  
138 nichts mehr ein.

139 I: Dann zum Thema Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterbindung. Wird aktuell  
140 versucht, bei euch im Unternehmen die Mitarbeiterbindung zu steigern? Gibt es da  
141 aktuell irgendwo was, was gemacht wird?

142 B: Hier bei uns mit der Mitarbeiter, wie war es jetzt?

143 I: Die Mitarbeiterbindung zu steigern? Ob das versucht wird? Ob dir da was  
144 auffällt?

145 B: Steigern, im Prinzip ist es bei uns ein sehr guter Stand, dass das die  
146 Steigerung nicht erforderlich ist. Daher, dass mir wirklich gut, dass das gut  
147 funktioniert untereinander und dass das wir alles ausreden können. Daher ist  
148 eigentlich zurzeit nicht wirklich erforderlich bei uns.

149 I: Hat sich das mit Mitarbeiterbindung, sprich dort Maßnahmen zu setzen oder  
150 mehr auf die Mitarbeiter zuzukommen und das Ganze in den letzten Jahren geändert  
151 deiner Meinung noch? Oder ist es prinzipiell vom Unternehmen zu Unternehmen  
152 verschieden?

153 B: Dies ist prinzipiell von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Im jetzigen  
154 Betrieb ist es wird es eher hoch angesehen, dass man das macht. Also in anderen  
155 Betrieben, ist es halt eher was, was nicht so hoch angesehen ist, dass man das  
156 wirklich macht. Es hat sich in den letzten Jahren auch geändert, wenn ich an  
157 meine Anfänge denke.

158 I: Wie würdest du den Unterschied definieren? Warum denkst du, dass das anders  
159 ist von Unternehmen zu Unternehmen?

160 B: Das kommt daher, dass bei uns eine Wertschätzung gegenüber zum Mitarbeiter  
161 vorhanden ist und genau das fehlt in vielen Betrieben eigentlich. Das vielleicht  
162 die Entfernung von der Geschäftsleitung oder Führung bis zum Arbeiter einfach

163 schon viel zu groß ist, dass das vielleicht gar nicht so möglich ist oder auch

164 bewusst ist.

165 I: Und das Thema der Mitarbeiter binden und das Steigern der Bindung. Ist da ein

166 Unterschied zwischen Arbeitern und Angestellten erkennbar?

167 B: Natürlich hast du einen gewissen unterschied. Es ist wahrscheinlich auch

168 nicht vermeidbar, wenn die Angestellten doch im engeren Kreis immer beieinander

169 und der Arbeiter ist immer draußen. Da hat man sicher eine andere Bindung zu

170 einem Arbeiter als wie zu einem Angestellten, aber das wäre nicht, das ist auch

171 nicht zu ändern. Und du hast ja auch immer sehr viel intensivere Themen bei den

172 Angestellten im Büro als bei den Mitarbeitern auf der Baustelle.

173 I: Wie flexibel ist dein Unternehmen bei der Auslegung der Arbeitszeit?

174 B: (...) Ich finde, dass unser Unternehmen sehr flexibel ist, vom Arbeiter

175 angefangen, die haben super Arbeitszeiten und wenn es was gibt, können sie

176 jederzeit kommen. Die Angestellten genauso, wir sind eigentlich recht

177 flexibel, soweit es in unserer Branche möglich ist und wenn man außertourlich

178 irgendwas braucht, ist es sicher immer machbar und wird auch funktionieren. Da

179 ist die Geschäftsleitung sehr dahinter.

180 I: Wie steht ihr zur vier Tage Woche oder wie steht du zur vier Tage Woche?

181 B: Vier Tage Woche haben wir schon draußen für die Arbeiter. Das funktioniert

182 auch. Das finde ich nicht schlecht, nur funktioniert es nicht in jeder Branche

183 und in jedem Arbeitsumfeld funktioniert es genauso nicht. Und zwar in gewissen

184 Bereichen brauchst du den fünften Tag einfach, dass du deine Sachen aufarbeiten

185 kannst und dass du eigentlich einmal seine Ruhe hat und die Arbeit abarbeiten

186 kann.

187 I: Also die Arbeiter haben sie und die Angestellten nicht?

188 B: Genau das Richtig.

189 I: Und bei den Angestellten würde es deiner Meinung nach nicht funktionieren?

190 B: Funktionieren, eventuell aber ganz auf vier Tage kann ich mir nicht

191 vorstellen, nein. Also das man es mischt vielleicht ja, so wie früher immer kurz

192 lang oder so, das könnte funktionieren aber nur vier Tage denke ich funktioniert

193 nicht.

194 I: Inwieweit und wie kriegt ihr Rückmeldungen, ein Feedback zu der erbrachten

195 Arbeit oder zu erbrachten Leistung?

196 B: Unser Geschäftsführer teilt uns eigentlich mit, dass das eigentlich

197 funktioniert oder passt. Und wir kriegen finanziell natürlich die Rückmeldung,

198 dass das passt. Und man kriegt immer wieder Chancen geboten in unserer Firma und

199 das ist eigentlich Feedback genug.

200 I: Das waren die positiven Sachen und negative Sachen?

201 B: Das kriegen wir auch mitgeteilt von unserer Geschäftsführer so sein sollte.

202 I: Wie läuft es bei euch? Wie kann ich mir das vorstellen? Ihr habt zu dem Thema

203 Baustelle super gelaufen, eine Baustelle ist schlecht gelaufen. Wie werden die

204 dann kommuniziert mit euch?

205 B: Die guten Baustellen werden eigentlich genauso durch gewirtschaftet, warum

206 sie gut gelaufen sind und bei den Schlechten, werden wir es auch mitgeteilt

207 bekommen. Aber das wird dann durch besprochen und das wird dann aufgerollt,

208 warum sie schlecht gelaufen ist und wo eigentlich der Knackpunkt war, warum das

209 einfach nicht funktioniert hat und das wird eigentlich auch durch die

210 Geschäftsführung gemacht.

- 211 I: In Hinblick auf das Feedback, wie schaut es aus, wenn da Fehler passiert sind  
212 bei deinem Projekt? Wie ist dort die Feedback Kultur oder die Fehlerkultur?
- 213 B: Fehler passieren, können passieren und es ist eigentlich auch bei uns in der  
214 Firma so, in Hinblick auf Fehler, dass Fehler passieren können. Man sollte sie  
215 nicht häufen und man sollte schon schauen, dass man so gut wie möglich  
216 eigentlich die Fehler vermeiden. Vermeiden Lassen Sie sich nie zu 100 %, aber  
217 man soll immer 100 % hinarbeite und wenn dann fünf Prozent Fehler dabei waren,  
218 ist man schon gut dabei.
- 219 I: Werden Fehler bei euch sanktioniert?
- 220 B: Nein, wie gesagt, wird darüber gesprochen, wenn man nicht immer den selben  
221 Fehler macht, muss sich keiner fürchten.
- 222 I: Wie werden die Stellen besetzt bzw. werden der intern kommuniziert?
- 223 B: Ja schon, es wird schon darüber gesprochen. Und wenn Bewerber da sind,  
224 dann wird eigentlich auch darüber geredet, wie, was, wer da wäre. Was zur  
225 Auswahl stehen würde wird dann schon meistens beim Teambuilding nachher drüber  
226 gesprochen und dann wird so etwas fixiert oder auch nicht.
- 227 I: Gibt es so was wie ein Karriereplan, das, was festgelegt ist?
- 228 B: Ja, Karriereplan, bei uns besteht die Möglichkeiten, wenn man bei uns  
229 Arbeitet und es funktioniert, hat man immer die Möglichkeit, dass man  
230 weiterkommt. Also dass man Aufstiegsmöglichkeiten kriegt, dass man weiterkommt,  
231 und das ist in anderen Betrieben nicht so möglich. Mit Arbeit kommt man bei uns  
232 weiter und das wird auch so praktiziert.
- 233 I: Gibt es Events was ihr im Jahr habt, so Firmenevents?
- 234 B: Da gibt es das eine oder andere. Da haben wir ein Sommerfest jedes Jahr,



235 Weihnachtsfeier natürlich, ein Herbstfest haben wir auch. Das wir auch sehr gut  
236 von Mitarbeiter und eigentlich vom ganzen unseren ganzen Angestellten gut  
237 angenommen, weil halt auch immer das Team passt und das man mal zusammenkommt  
238 und vielleicht einmal anders miteinander kommuniziert.

239 I: Gibt es Aktivitäten welche du begrüßen würdest, was du dir sehr gut  
240 vorstellen könntest?

241 B: Bei uns gibt es schon schöne Aktivitäten. Wir fahren zum Beispiel Skifahren  
242 oder unternehmen mal was und ich finde, dass es beibehalten bleiben sollte. Weil  
243 das schweißt einem wieder mehr zusammen im Team und das hat dann ja einen  
244 positiven Aspekt auch hin auf die Arbeit gesehen.

245 I: Wie definierst du oder was sagt für dich eine Arbeitgeberattraktivität aus?

246 B: (...) Wenn der Arbeitgeber die Qualität hat, dass wenn man was mit ihm ausredet,  
247 und etwas vereinbart das es Hand und Fuß hat und was zählt. Das auch ein  
248 Verlass gegenüber der Chefetage ist, dass wenn es Probleme gibt, dass das gelöst  
249 wird und wenn man einmal was braucht, dass man da auch eine Hilfestellung kriegt.  
250 Und das funktioniert bei uns auch.

251 I: Und bei einem Externen Arbeitgeber, den du nicht persönlich kennst, auf  
252 welche Punkte würdest du dort die Arbeitgeberattraktivität festlegen? Wie  
253 würdest du es definieren oder woher würdest du Informationen nehmen?

254 B: Eher durch sein Team eigentlich vor allem mit denen redet, sollte man  
255 herausfinden, wie es bei ihnen läuft oder wie es funktioniert und dorthin dann  
256 eigentlich schauen, ob das Feedback was von ihnen kommt, eigentlich positiv oder  
257 negativ ist. Und dann kann man sagen, ob das funktioniert oder nicht. Sonst ist  
258 es halt schwierig.

259 I: Und wie bedeutend ist deiner Meinung nach die die Arbeitgeberattraktivität,  
260 vor allem in Bezug auf die Trockenbaubranche?

261 B: Schon sehr wichtig. Weil wenn das nicht passt, wir man kein gutes Personal  
262 kriegen und wir auch keine gute Leistung abliefern können, wenn ich das nicht  
263 habe.

264 I: Unterscheidet sie das zwischen Angestellte und Arbeiter. Die  
265 Arbeitgeberattraktivität, die Punkte?

266 B: Das würde ich nicht so sagen, denn es muss auch attraktiv für jeden Arbeiter  
267 sein, sonst kriegst du keinen guten Arbeiter. Und wenn ich keinen guten Arbeiter  
268 habe, kann ich keine gute Leistung bringen.

269 I: Sind deiner Meinung nach bei den Arbeitern die gleichen Kriterien  
270 ausschlaggebend wie für einen Angestellten beim Arbeitgeber?

271 B: Nein sind sie nicht. Ich denke das bei den Arbeitern schon eher andere  
272 Kriterien wichtiger sind als die von Angestellten. Besonders im Bezug auf  
273 Gehaltsschema ist sicher für den Arbeiter ein ganz andere Zugang als für einen  
274 Angestellten.

275 I: Wie schätzt du die Arbeitgeber Attraktivität im aktuell beschäftigten  
276 Unternehmen ein?

277 B: Das funktioniert gut eigentlich. Das sehr attraktiv eigentlich.

278 I: Und wie kommst du zu dem Schluss?

279 B: Wie ich zu den Schluss komme? Ich bin jetzt auch schon drei Jahre dabei und  
280 habe viel kennenlernen dürfen. Und so war es eigentlich noch nirgends. Und ja,  
281 es ist einfach eine funktionierende Maschinerie hier herinnen und die läuft. Es  
282 ist auch sehr familiär und das passt einfach gut.

283 I: Wie schaut, für dich ist der Best Case Arbeitgeber aus, wenn man über die  
284 Arbeitgeberattraktivität spricht?

285 B: So wie es eigentlich aktuell läuft, also so ist in meinem aktuellen betrieb  
286 ist.

287 I: Du hast vorher schon das Team, das im Team muss passen und generell das  
288 Betriebsklima, all over, wie wichtig schätzt du das sein, was für einen  
289 Stellenwert hat das?

290 B: Das ist eigentlich ganz oben bei mir. Also jetzt in meiner Perspektive ist  
291 für mich das ganz oben, weil wenn dir die Arbeit keinen Spaß macht, wird man sie  
292 nicht lange machen und Spaß hast du einfach nur wenn das Team passt.

293 I: Und wie beschreibst du gutes Betriebsklima?

294 B: Ein gutes Betriebsklima, wie gesagt da muss einfach alles zusammenpassen, es  
295 muss die Aktivität was du machst, was dein Job ist, musst dir gefallen. Das  
296 Team muss passen, es müssen auch die Arbeiter passen, alles gesamt muss  
297 eigentlich passen, dass das funktioniert und das du deine Arbeit gut machst.  
298 Wenn das nicht, funktioniert das alles nicht passt, wirst du nie  
299 hundertprozentig abliefern können, weil du halt nicht voll bei der Sache bist.

300 I: Und wer beeinflusst das Betriebsklima maßgeblich oder mehr von der  
301 Führungskraft zu den Mitarbeitern oder innerhalb der Mitarbeiter?

302 B: Ich glaube, dass es so wie bei uns jetzt zurzeit ist, ist es sicher  
303 beiderseits. Also das kommt von oben, gleichermaßen als von den Angestellten  
304 heraus, es kommt eigentlich von beiden Seiten her. Und dass wir auch gepflegt so  
305 hingehen eigentlich.

306 I: Dann zum Arbeitgeber, wie wird die Marke des Unternehmens bei dem du aktuell

307 beschäftigt bist kommuniziert?

308 B: Als familiären Betrieb, wird es eigentlich eher so gebraucht und es wird ja  
309 so gelebt und auch so gearbeitet. Dahin sieht man aber auch, dass das für die  
310 Leute umso mehr Mühe geben, weil man ein kleiner Kreis eigentlich ist und der  
311 muss sich schließen. Wenn der sich nicht schließt dann wird das nicht  
312 funktionieren, dann kann man sich auch nicht gut verkaufen.

313 I: Habt ihr Schulungen bei euch im Betrieb?

314 B: Direkt im Betrieb nicht die Schulungen sind ausgelagert, wir haben auch  
315 Schulungen und Weiterbildungen und wenn man was machen will in der Firma, da  
316 kriegt man sicher die Chance geboten, dass man extern andere Weiterbildungen  
317 macht.

318 I: Sind diese mehr fachlicher Natur oder auch für Persönlichkeitsentwicklung,  
319 für Führungskräfte-seminare und dergleichen?

320 B: Es sind eigentlich bei beide Themen. Es ist eher für die fachliche  
321 Kompetenz gleich wie für Führungsqualität. Es ist eigentlich beides. Wenn man  
322 das machen möchte bekommt man sicher die Chance geboten.

323 I: Also besteht da für euch im Unternehmen Entwicklungsmöglichkeit?

324 B: Das man sich weiterentwickeln kann, im Prinzip?

325 I: Ja, fachlich wie auch in persönlicher Natur.

326 B: Natürlich, aber es wird sich sogar im Team intern gespiegelt, dass man sich  
327 gegenseitig einfach so viel beibringt und weiterhilft. Und das man eigentlich so  
328 schon sehr viel lernt, im Betrieb. Und wenn man andere Sachen machen möchte,  
329 kann man sie sich auch weiterentwickeln, wird sicher unterstützt.

330 I: Wie wichtig ist es, wenn man sich dann gegenseitig Schuld? Wie wichtig ist es,

331 dass dann immer frisches Blut ins Team kommt, sozusagen?

332 B: Das gehört eigentlich schon immer, immer ist schwierig, aber frisches Blut  
333 ist dahingehend nicht schlecht, weil man sind nicht festfährt. Weil man immer  
334 wieder sieht, wie macht das ein anderer. Dass man einfach, ja eigentlich so eine  
335 Art Gegengewicht har, was dir zeigt das es auch anders gehen würde, dass man das  
336 mit einbindet.

337 I: Die Aufstiegsmöglichkeiten, habt ihr generell im Unternehmen hast du gemeint.

338 B: Genau.

339 I: Die Aufstiegsmöglichkeiten gelten vom Arbeiter bis zum Angestellten?

340 B: Es hat denke ich, bei uns jeder die Möglichkeit und die Chance, wenn man da  
341 Qualität zeigt oder funktioniert, dass man die Möglichkeiten bekommt. Dann ist  
342 es egal, ob es der Hilfsarbeiter draußen ist oder der Angestellte drinnen. Das  
343 ist völlig egal, es kriegt sicher jeder eine Möglichkeit.

344 I: Dann nur zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ein paar Fragen.

345 Inwieweit ist es nötig, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern? Wie empfindest  
346 du das?

347 B: So wie bei uns im Betrieb, ist es nicht sehr leicht zum Steigern, sondern wir  
348 sind auf einem sehr hohen Niveau. Dahingehend ist es dann nicht so zum  
349 Fokussieren, dass man sagt, man muss das unbedingt steigern. Wenn das so  
350 weiterlebt wird wie es jetzt ist, dann funktioniert das auch. In anderen  
351 Betrieben schaut das ganz anders aus.

352 I: Wie würdest du in diesem Vergleich zur Trockenbaubranche allgemein sehen?

353 B: Da tu ich mir schwer. Es ist jetzt wirklich schwierig. Also so wie es für  
354 andere gelebt wird. Eigentlich.

355 I: Ja, einerseits in der Trockenbaubranche, ob das wichtig wäre zu steigern für  
356 die Trockenbaubranche und andererseits für die anderen Betriebe der Branche? Ob  
357 es total wichtig wäre.

358 B: Also, bei den Betrieben, die ich kennenlernen durfte, ist das sicher ein sehr  
359 großer Knackpunkt. Das müsste anders gelebt werden und in der Branche genauso.  
360 Das wird vielleicht sogar zu viel vernachlässigt.

361 I: Dieses ganze Thema von Arbeitgeber und Arbeitgeberattraktivität,  
362 Mitarbeiterbindung, seit du angefangen hast zu arbeiten, wie sich das  
363 entwickelt? Was für einen Stellenwert hat das bekommen und wo war es?

364 B: Von Anfang an war das eigentlich immer ein wichtiger Punkt. Aber es wird halt  
365 nicht wirklich gelebt. Eigentlich nirgends so richtig, bis jetzt. Was ich  
366 kennenlernen durfte, war das nicht so, dass das eigentlich funktioniert hat bis  
367 jetzt. Es muss eigentlich schon von oben, von der Chefetage herauskommen, dass  
368 das so gehört, dass das eigentlich vorgegeben wird, dass das funktioniert, dass  
369 das auch gehört und das passiert halt nicht oft.

370 I: Habt ihr aktuell Maßnahmen oder fallen dir Maßnahmen für die Steigerung der  
371 Attraktivität ein?

372 B: Wie gesagt, bei uns ist es eigentlich sehr attraktiv, dass man überhaupt  
373 arbeiten, sagen wir mal, darf. Weil es funktioniert gut und es funktioniert  
374 wirklich für jeden gut, daher glaube ich nicht, dass man das steigern müsste.

375 I: Werden bei euch Karriere bzw. Entwicklungsmöglichkeiten im  
376 Einstellungsgespräch kommuniziert?

377 B: Ja, das wird schon mitgeteilt. Wenn man im Gespräch sich befindet, wird das  
378 schon kommuniziert.

379 I: Und wie wichtig ist so was?

380 B: Wichtig, es hat einen positiven Aspekt für die Firma, Genauso wenn man  
381 Möglichkeiten geboten kriegt und man weiß was, was man machen muss, dass man  
382 gewisse Sachen erreicht und gewisse Vorzüge natürlich auch genießen kann. Umso  
383 mehr bemüht sich dann der Mitarbeiter, der Angestellte, dass er das erreicht.

384 I: Wie empfindest du das Diversity Management, das heißt unterschiedliche  
385 Kulturen, Religionen, Herkünfte, dass das genutzt wird?

386 B: Bei uns wird es schon eher sehr intensiv gelebt. Wir haben sehr viele  
387 verschiedene Kulturen, ist ja eher interessant. Und bei uns ist es ganz normal  
388 und üblich, dass verschiedene Herkünfte, verschiedene Religionen es wird bei uns  
389 eine in den Vordergrund gerückt, dass eigentlich eine Nebensache uns solche  
390 Sachen eigentlich wichtig sind.

391 I: Kann man davon profitieren?

392 B: Natürlich, mit verschiedenen Kulturen verschiedene Wissensstände für viele  
393 verschiedene Sachen bringen. Das Bringt dich eigentlich immer weiter, also immer.  
394 Aber es bringt ja negative Aspekte mit, dass sie gewisse Kulturen sehr schwer  
395 untereinander tun.

396 I: Wie schaut es bei euch mit der Werbung aus? Wie wird es, wie wird das  
397 wahrgenommen? Macht ihr firmenmäßig viel Werbung?

398 B: Wir machen schon eigentlich relativ viel Werbung. Es ist nicht übertrieben  
399 viel, aber es ist halt sehr vielfältig. Es ist Online wir sind dann auch mal in  
400 einem Zeitungsartikel mit drin. Es ist auch sehr kreativ gemacht. Also es  
401 funktioniert gut eigentlich, die Werbung.

402 I: Und die Firma, also Social Media und solche Sachen werden die bedient?

403 B: Werden auch bedient, mit verschiedenen Netzwerken vertreten. Und ja, es ist  
404 wichtig in der heutigen Zeit.

405 I: da ist weiterführend meine Frage, eignet sich das um den Arbeitgeber  
406 bekannter, attraktiver zu machen?

407 B: In der jüngeren Bevölkerung schon, das denke ich ist sehr wesentlich daher,  
408 dass immer mehr sich in soziale Medien aufhalten und dass eigentlich immer  
409 wichtiger wird. Daher ist es sicher wichtig, dass man, dass man seinen Job dort  
410 finden kann, dass man die Werbung dorthin legt, wo es eigentlich die junge  
411 Generation trifft.

412 I: Wie hast du dich bis jetzt über Firmen informiert oder hast du dir ein Bild  
413 darüber gemacht?

414 B: Mit Hörensagen natürlich. Man hört viel und sollte gut hinhören. Mit den  
415 Homepages, man kann sich da ein gutes Bild drüber machen, was passiert ist, in  
416 welcher Zeit und wie viel Mitarbeiter das Unternehmen hat. Was sehr wichtig ist,  
417 da kann man darauf schließen, ob es beständig ist, oder ob es schnelllebig ist.

418 Und dann eigentlich mit deinem Vorstellungsgespräch und weiteren Gesprächen mit  
419 der Geschäftsleitung, Abteilungsleiter, dass man sich hineinfühlt. Dahingehend  
420 hat man das Unternehmen kennengelernt.

421 I: Und welchen Bezug haben die Projekte, die das Unternehmen macht mit seiner  
422 Attraktivität. Auch was für Kunden die Ansprechen?

423 B: Ja, es ist die Attraktivität steht dahingehend eigentlich, dass man das  
424 eigenständig machen kann, dass wir dabei frei sind, also eigentlich komplett  
425 frei sind. Und das macht das Ganze eigentlich noch attraktiver. So, eigentlich  
426 sagst du was Möglichkeiten, aber trotzdem wenn es knirsch wird, kannst du noch



427 immer wen fragen und ich finde das macht sehr viel aus.

428 I: Ja, und die Projekte, wo man, wenn man seinen Arbeitgeber informiert und der  
429 macht Schulen, der macht Häuslbauer, ob das auch irgendwo mitspielt?

430 B: Natürlich, wenn man so interessante Projekte macht, da ist man eigentlich  
431 eine ganz andere Branchen, als wenn man nur kleine Projekte macht. Wenn man das  
432 macht sagt eigentlich auch viel darüber aus, ob man Bestand hat oder ob er  
433 weiterkommt oder halt Anstand hat und eigentlich bleibt. Das macht schon  
434 Unterschied, für die weiter Berufslaufbahn.

435 I: Wie wichtig sind so Sachen wie Goodies, Firmenauto, Prämienzahlungen und so  
436 weiter?

437 B: Das ist schon eher wichtig, glaube ich generell, dass das eigentlich die  
438 Leistung honoriert wird damit, und dass das das goldene Zuckerl eigentlich ist,  
439 etwas, was eigentlich alle kriegen. Denen es zusteht, muss man dazusagen.

440 I: Fällt Dir noch etwas ein zur Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung?

441 B: Da hätten wir meiner Meinung nach alles durchgeredet.

442 I: Alles Durchgeredet? Dann sage ich Danke.

443 B: Gerne.

## **A - 13 Transkription Interview 9**

Transkript IP9

1 Transkript IP9 Dauer: 1:09:25 Datum: 06.04.2022

2 I: Jetzt habe ich eingeschalten, ab jetzt nimmt es auf.

3 B: Ab jetzt zählt es, sehr gut.

4 I: Vorab einmal danke, dass du die Möglichkeit gibst für das Interview hier. Mir

5 deine Expertise zur Verfügung stellst, dann starten wir gleich rein. Welche sind  
6 deiner Erfahrung nach den Hauptgründen von Kündigungen von Angestellten oder von  
7 Mitarbeitern?

8 B: Das die Mitarbeiter von sich aus jetzt kündigen?

9 I: Ja, genau. Also nicht Dienstgeber-Kündigung, sondern der Mitarbeiter.

10 B: Hauptgründe, dass Sie sich sicher was anderes vorgestellt haben in der  
11 Berufsbezeichnung oder in der Stellenausschreibung das dann merken. Sie haben  
12 sich es anders vorgestellt, den Beruf insgesamt oder die Aufgaben, die sie dann  
13 haben. Sicher auch, weil sie mit einer anderen Erwartung die Tätigkeit  
14 angenommen haben oder halt die Stellenausschreibung oder der Job etwas anderes  
15 versprochen hätte. Das vielleicht in erster Linie, was wahrscheinlich schnell  
16 kommt, dass man das gleich mal merkt, in den ersten Monaten. Und dann im  
17 natürlich, wenn man schon länger dabei ist, dann irgendwann im Büro vielleicht  
18 eine Unzufriedenheit oder was, wenn er merkt, geht nichts mehr, kann nichts mehr  
19 erreichen in den Job, ich mache immer nur im gleichen Trott. Das ist ja bei  
20 vielen, dass immer das gleiche, immer dasselbe, nur jeden Tag ermüdet oder so in  
21 der Art vielleicht. Das keine neuen Anreize mehr vorhanden sind, keine neuen  
22 Anreize für sich selbst vielleicht auch, dass man dann das nicht mehr möchte.  
23 Und natürlich sicher ganz großer Grund, wenn es einfach nicht mal neben mir  
24 passt. In dem Sinne, dass ich mit allem zerstreite, mit meinem Mitarbeiter oder  
25 den Vorgesetzten oder je nach dem mit den Menschen in der Firma einfach nicht  
26 auskomme, nicht mehr klarkomme, weil was vorgefallen ist oder weil sich was  
27 verändert hat. Ich glaube, dass aus dem Grund gehen viele oder sagen viele wie,  
28 ich suchen etwas anderes, ich schaue weiter. Wie ich gesagt habe, die

29 Aufstiegschancen in Bezug dann mit neuen Gehaltsvorstellungen oder wie auch  
30 immer. Das der Mitarbeiter der Meinung ist sie sollten mehr Gehalt bekommen. Und  
31 das ist dann halt nicht so, das hat dann im Sinne damit zu tun, das mit den  
32 Aufstiegschancen, wenn sie da keine Perspektiven mehr sehen sich zu entwickeln.  
33 Bin ich der Meinung, dass das die größten Punkte sind.

34 I: Was war bei dir für deine letzte Kündigung der Grund, wenn ich das fragen  
35 darf?

36 B: Ja, sicher. Also ich habe auch schon einmal von mir aus gekündigt bei meinem  
37 vorigen Arbeitgeber. Und da war es wie gesagt habe, in erster Linie wirklich der  
38 Umgang in der Firma mit den Leuten dort, mit den Mitarbeitern. Das hat  
39 angefangen von meinem direkten Vorgesetzten, vom Gruppenleiter abwärts, der hat  
40 egal ob es mit mir war oder mit dem Mitarbeiter der schon zehn Jahre in der  
41 Firma ist, der ist mit den Leuten einfach umgesprungen und cholerisch gewesen,  
42 einfach grundlos. Und da war es wirklich für meine Kündigung ausschlaggebend,  
43 einfach der Umgang mit den Leuten und solche Sachen, jetzt nicht von der  
44 Bezahlung her oder so, sondern wirklich das und was noch war, es war mir dann  
45 die Wegstrecke ins Büro schon sehr weit. Das war für mich ein Mitgrund, bei dem  
46 ich sage, wenn ich jeden Tag eine oder eineinhalb Stunden Fahrtzeit habe, pro  
47 Strecke, ist das Lebenszeit, die man nicht mehr einholen kann. Das war dann ein  
48 kleiner Mitgrund für die Kündigung, nachdem alles andere auch nicht gepasst hat.  
49 Wir sind in XXX ja Gott sei Dank gesegnet mit Arbeitsplätzen, da ist es etwas  
50 einfacher.

51 I: Jetzt noch zum Thema Kündigungen. Wenn ein Kollege eine Kollegin kündigt, was  
52 bedeutet es für dich, wenn du jetzt mit denen du zusammengearbeitet hast? Wie

53 wirkt sich das aus? Welche Probleme treten auf?

54 B: Welche Probleme treten auf? Probleme treten sicher auf, dass Mal im ersten

55 Moment alles mal mitmachen muss, was der gemacht hat. Denn auf einmal ist es

56 natürlich so, dass schnell Chaos bzw. kein Ersatz oder gleichwertiger Ersatz

57 kommt. Das geht auch nicht, wegen der Kündigung mit Kündigungsfrist der

58 Übergangsphase. Aber dass man dort gleich jemanden findet und der Aufwand und

59 der dann in der Materie drinnen ist, gibt es meistens nicht. Es ist mal das,

60 dass die Arbeit dann liegenbleibt oder auf die anderen dann halt aufgeteilt wird,

61 Obwohl die haben eh schon mehr als genug zu tun haben, teilweise und wie es bei

62 der letzten Firma war, als ich anfang ist es dann zu sowas wie eine

63 Kündigungswelle der Mitarbeiter gekommen. Eine Sekretärin auf aufgehört, Kollege

64 hat aufgehört, der das gleiche gemacht hat wie ich, ein alter Bauleiter, der

65 schon ewig dort war aufgehört hat. Und dann als ich bereits weg war, habe ich

66 erfahren das noch einer geht, weil sie dann immer mal gesucht haben. Also da war

67 es dann so, dass ich mich mit denen prinzipiell schon verstanden haben, mit den

68 Mitarbeitern, also mit dem Kollegen. Ich war nicht so lange dort, dass ich sagen

69 könnte, ich war mit ihnen jetzt befreundet, dass das auf der Ebene Probleme oder

70 Sachen gegeben hätte. Also das nicht prinzipiell in erster Linie, dass das die

71 Arbeit auf dich zurückfällt. Das die ja doch auch gemacht werde muss.

72 I: Und hast du Erfahrung, wie sie die Nachbesetzung gestaltet? Wenn sie jetzt im

73 direkten Umfeld von dir passiert, die Kündigung, die es zu tun involviert, oder

74 wie sieht das aus?

75 B: Nein, ich glaube, dass das eine Entscheidung ist, die der Chef treffen muss

76 in erster Linie. Also hätte ich noch nicht so gehabt das mich wer fragt, wenn

77 hättest du gern, wenn es zum Beispiel nur mehr vier Leute gib, wer würde am  
78 besten reinpassen. Das habe ich so noch nicht gehabt, ist aber vielleicht Zugang  
79 zu dem Ganzen, dass man da noch eine Vorauswahl natürlich, was ich denke, dass  
80 das immer der Chef treffen muss. Weil es dann doch seine Mitarbeiter sind, darum  
81 möchte nicht bestimmen, dass der oder der anfangen soll. Aber natürlich, wenn  
82 man sagt, wir hätten hier zwei gleichwertige Kandidaten, welcher schaut  
83 vielleicht besser zu Gesicht, im Ganzen oder wer könnte für den Bereich wo man  
84 ihn einsetzen will, besser passen. Weil wenn es im direkten Umfeld ist, kennt  
85 man die Aufgaben ja und dann kann man das schon anhand dessen ein bisschen  
86 vielleicht mit auswerten, dass man sagt, okay, nehmen wir xy anstatt dem weil,  
87 der passt vielleicht besser ins Team oder der hat in diesen Bereich das schon  
88 mal gemacht. Wenn man die Aufgaben wirklich kennt, dann bringt es sich  
89 vielleicht was und sonst weiß ich nicht, ob es sinnvoll ist.

90 I: Wie empfindest du die Fluktuation der Höhen nach in deinem aktuellen  
91 Unternehmen?

92 B: Zurzeit wieder besser. Es war schon mal was anderes, ganz lange bin  
93 ich auch noch nicht dabei, jetzt dann bald fünf Jahre. Aber in den ersten zwei,  
94 zweieinhalb Jahren waren es schon eher viele, drei waren es glaube ich, die  
95 haben begonnen und wenig später warten sie dann wieder weg. Aber das ist, ich  
96 glaube jetzt zurzeit nicht mehr so, dass hat sich geändert von damals. Wenn ich  
97 den Opa oder die Mama fragte, da war es das Ziel, ein Leben lang bei einer Firma  
98 zu sein. Das hat damals mit Beständigkeit und jetzt sieht man es eh, teilweise  
99 wechseln die Leute nach ein, zwei, drei Jahren und wollen das auch. Das ist  
100 vielleicht so der Zugang von manchen ich möchte das nicht. Ich möchte schon auch,

101 wenn es passt, wenn man sich wohlfühlt, dann länger bleiben, weil dann kennt  
102 man die Firma, dann kennt man die Leute und kann man da schon was erreichen. In  
103 der eigenen oder in der der gleichen Firma, man muss halt nicht wechseln um  
104 was zu erreichen.

105 I: Und wie empfindest du das Verhältnis der Fluktuation zum Branchen Schnitt  
106 oder wie empfindest du den Branche Schnitt auch?

107 B: (...) In unsere Branche, Baubranche, bin ich schon der Meinung, dass schon auch  
108 gewechselt wird. Teilweise, wenn man (...) ich weiß nicht ob die so hoch ist,  
109 manchmal sieht man schon, ist mir auch schon aufgefallen, dass von einer Firma  
110 mit dem man zu tun hatte, als man mit der Firma A zusammengearbeitet hat, dann  
111 auf einmal bei der Firma B sitzt und man den wieder trifft, dass schon, aber ich  
112 glaube nicht, dass es so wild hoch ist in der Baubranche. Könnte ich jetzt aber  
113 auch nicht so genau sagen.

114 I: Fällt dir sonst noch etwas zum Thema Gründe für Kündigungen. Was ich dich  
115 nicht gefragt habe.

116 B: Was noch offen ist, warum kann man noch kündigen? Vielleicht weil man einfach  
117 keine Lust mehr hat. Man sagt, man wechselt ganz anderswo hin oder gibt sogar  
118 Leute, habe ich schonmal mitbekommen, die gehen was ganz was anderes an, weil er  
119 alles komplett umkrempelt oder wegen einer neuen Frau, neue Freundin, was auch  
120 immer und geht einfach. Macht ganz was anderes. Sonst haben wir, glaube ich eh  
121 schon viel gesagt.

122 I: Dann zum Thema Mitarbeiterbindung. Was hält dich in dem Unternehmen bzw. was  
123 motiviert dich in den Unternehmen, indem du gerade bist?

124 B: Spannende Frage. Da habe noch nicht so viel darüber nachgedacht. Prinzipiell,

125 was mir hier gefällt, was wie gesagt vorher nicht so gefallen hat. Es ist  
126 einfach, wie mit den Leuten umgegangen wird, egal in welcher Hierarchiestufe.  
127 Das mit den eigenen Mitarbeitern. dass passt voll, voll gut. Ja, die schon auch,  
128 die jetzt im Sinne der Attraktivität, was mir an Projekten machen, dass spornt  
129 mich an. Es ist nicht immer nur das gleiche, nicht immer nur derselbe Trott,  
130 sondern es ist einmal ein ganz großes Projekt, einmal der Ausbau, mal ein Büro,  
131 Hörsäle und man sagt es oft so. Jeden Tag was anderes, jeden Tag was Neues. Aber  
132 teilweise ist es ja wirklich so und es ist auch die Abwechslung vom Büro nach  
133 draußen, dass gibt es auch nicht in jedem Beruf. Das ist schon auch was mir  
134 gefällt, die Abwechslung, das abwechslungsreiche arbeiten, was viele oft sagen,  
135 das gibt es da in dem Unternehmen, das gefällt mir. Ja, (...) und  
136 Mitarbeiterbindung noch, dass man heute sehr viel, sehr viele Bereiche sieht,  
137 wir sind da in der Baubranche. Das musst du dann wahrscheinlich rausstreichen.  
138 I: Nein, es geht um den Kontext der Trockenbaubranche. Wie definierst du  
139 persönlich den Begriff Mitarbeiterbindung, was fällt dir zu dem Begriff ein, wie  
140 würdest du ihn definieren?  
141 B: Das sollte das Ziel sein, dass ich die Leute, meine Mitarbeiter wirklich auch  
142 langfristig im Unternehmen halte. Nicht nur, ich biete euch was, kommt zu uns,  
143 sondern es passt auf längere Zeit gesehen, dass die dableiben, sich an das  
144 Unternehmen binden und nicht nur für ein, zwei Jahre, sondern für längerfristig  
145 vielleicht. In weiterer Folge sich dann mit dem Unternehmen besser  
146 identifizieren, dass das nach außen tragen und vielleicht gerne erzählen, dass  
147 man bei der Firma arbeitet. Das finde ich gehört schon dazu, zur  
148 Mitarbeiterbindung. Denn, wenn ich was gerne habe, zum Beispiel gerne die Schuhe

149 von der Marke trage, zeige ich es, gehe jeden Tag mit den Schuhen und die Leute  
150 sehen mich damit. Wenn mich wer darauf anredet, sage ich die sind toll, die sind  
151 gut, sie sind bequem oder was auch immer. So sollte es vielleicht, im Thema  
152 Mitarbeiterbindung auch kommen, dass man gerne über die Firma redet oder Stolz  
153 darüber spricht, dass man dort arbeitet. Und das denke ich, ist ein Zeichen, das  
154 man dann sich an das Unternehmen auch bindet und dabeibleibt, wenn es einem dann  
155 wirklich gefällt.

156 I: Zu den Sachen, was du mir vorher gesagt hast. Was dich im Unternehmen hält  
157 oder was dich motiviert, welche dieser Sachen ist deiner Meinung nach der  
158 wichtigste Aspekt?

159 B: Wichtig, ja, das Geld ist immer das Wichtigste, darum gehen wir ja auch  
160 arbeiten. Hätte ich gesagt, weil wir es brauchen. Das ist natürlich,  
161 wahrscheinlich schon ein sehr wichtiger Grund, weil sonst würden wir ja nicht  
162 arbeiten gehen. Ja, aber abgesehen davon ist es für mich auch, dass ich es gerne  
163 mache, wirklich gern machte. Gerade in dem, wie es jetzt bei uns aufgeteilt ist,  
164 dass ich das richtig, klasse finde, wie die Aufgaben verteilt sind. Also das ist  
165 sicher auch sowas, wie ich vorher schon gesagt habe, wenn man sich das anders  
166 vorgestellt hätte oder was, dass man dann kündigt, so kann man dann vielleicht  
167 drüber reden, so kann man das anders machen oder was? Und wenn das dann passt  
168 und wenn die Aufgaben abgesteckt sind, dann bleibt man schon und das motiviert  
169 mich schon auch da zu bleiben. Weil es jetzt gerade so ist und weil es gerade  
170 wirklich gut passt und sonst ist die Motivation, ja einfach in der Baubranche,  
171 bei uns sieht man halt einfach jedes Mal, wenn man rauskommt oder wo vorbeifährt,  
172 sieht man auch wirklich den Fortschritt, was zwar nicht ich selber geleistet



173 habe, aber was unsere Burschen geleistet haben und so gesehen dann die Kollegen  
174 geleistet haben und das da was weitergeht und was wirklich Schönes oder Lässiges  
175 entstehen kann. Was man alles daraus machen kann, aus den Materialien welche wir  
176 da zur Verfügung haben, dass man da schon was richtig cooles hinstellen kann. Es  
177 ist oft so, wenn irgendwo vorbeifahre, sage ich schau das haben wir auch  
178 gemacht, dass geschieht schon öfters, nachdem ich schon fünf Jahre dabei bin,  
179 bei so ein paar coole Projekte dabei war, kann man das schon mal herzeigen.

180 I: Das zählt man das mit Stolz, wenn man dann privat vorbeifährt?

181 B: Ich finde schon, ja. Ich machte das teilweise schon. Ich habe einen guten  
182 Freund, der auf der XXX studiert, dem habe ich gesagt, deinen Hörsaal Bauen wir  
183 gerade, dass du nächste Jahr dort die Vorlesungen hören kannst. Und das  
184 motiviert dann schon. Es geht nicht immer ganz rund oder ganz glatt und so, aber  
185 wenn das dann fertig ist und man das Ergebnis sieht am Ende des Tages motiviert  
186 das schon wieder.

187 I: Dann die Frage, wie habt ihr oder wie hast du die Möglichkeiten, auf  
188 Konflikte und Probleme aufmerksam zu machen, in der Firma?

189 B: Das finde ich relativ einfach. Bei uns in der Firma, weil mir auch nicht so  
190 die große Hierarchiestufen haben, nicht so groß sind, dass man da viele  
191 verschiedene Ebenen haben, sondern der Chef ist eigentlich der direkte  
192 Ansprechpartner und da kann man dann schon mal das gleich direkt aussprechen.  
193 Wenn es Konflikte gibt, jetzt egal in welcher Hinsicht, ob ein Projekt nicht  
194 läuft oder wenn ich mit einem anderen Kollegen nicht Zusammenkommen, mit dem  
195 nicht auskomme, finde ich schon, dass das sehr kurze Wege sind und das man das  
196 gleich sehr gut mit dem direkten Vorgesetzten, normal reden kann.

- 197 I: Und wie wird damit umgegangen? Dann von Seiten des Vorgesetzten.
- 198 B: Ja, also was ich mitbekomme, hat mal ein paar Kollegen draußen auf der
- 199 Baustelle betroffen und die sind dann halt anders zusammengestellt worden im
- 200 Team, also das die die draußen sehr eng miteinander arbeiten müssen, weil sonst
- 201 bringt das keinem was, wenn sie gegeneinander arbeiten draußen, die müssen ja
- 202 miteinander und dann wird einfach das Team zum Beispiel neu zusammengestellt.
- 203 Die Leute einfach ein bisschen durchgewechselt und in dem sie nochmal was Neues
- 204 haben und einfach zu anderen Leuten gesteckt. Vielleicht können die besser
- 205 miteinander und so. Schon lösungsorientiert und will mal ausprobieren, ob es
- 206 anders vielleicht besser ist.
- 207 I: Es ist für dich erkennbar, ob seitens des Unternehmens oder der
- 208 Unternehmensleitung versucht wird, die Mitarbeiterinnen im Unternehmen zu halten.
- 209 B: Ja, finde ich schon.
- 210 I: Wie wirkt sich das genau aus? Wie versuchen Sie, die Mitarbeiterbindung zu
- 211 steigern? Oder wie versuchen sie, sie zu halten?
- 212 B: In Form von Veranstaltungen bei uns gibt es ein Sommerfest für alle, da
- 213 können wirklich alle Mitarbeiter von XXX von XXX zusammenkommen. Da wird
- 214 zusammengestanden, wird privat geredet und nicht über die Firma geredet und da
- 215 gibt es Verpflegung, Jause, Kotelett, Bier gibt's alles. Dann gibt es die
- 216 Weihnachtsfeiern, da wird schon sowas auch geboten, dass man sagt, das ist
- 217 klasse, machen wir was für unsere Mitarbeiter und das sind halt in erster Linie
- 218 solche Veranstaltungen finde ich sehr ausschlaggebend, also für mich halt. Das
- 219 auf die Leute geschaut wird und nicht, ihr kommt zum Arbeiten von sieben bis
- 220 sieben und dann könnt ihr nach Hause gehen, sondern dass einfach geschaut wird

221 und denen teilweise ein, zwei, dreimal im Jahr was geboten wird in der Hinsicht.  
222 Dann ist so, wenn sich irgendwas ergibt von der Ausrüstung her, gibt es alles.  
223 Ich habe mal gesehen, dass bei wem ein Bildschirm wegkommt und ich hätte gern einen  
224 zweiten gehabt und keine Stunde später ist er schon bei mir am Arbeitsplatz  
225 gestanden. Solche Sachen, die das Arbeiten dann erleichtern und wenn man  
226 irgendwas braucht. Oder der Laser war defekt und es war kein Problem gewesen, dass  
227 man gleich einen neuen bekommt. Das ist jetzt halt, dass arbeitstechnische was das  
228 erleichtert, dass da gleich geschaut wird, dass es was gibt und dass man nicht  
229 ewig lang darauf warten muss. Oder wenn man zum Chef geht und sagt ich bräuchte,  
230 das wäre klasse und da würde ich mir beim Arbeiten leichter tun und dann dauert  
231 es zwei, drei Monate, bis da irgendwas in die Gänge kommt. Dann denke ich mir  
232 auch, der schaut nicht so wirklich auf mich oder wie auch immer, dem ist es  
233 relativ egal. Wenn das innerhalb von kürzester Zeit, wie es bei uns geht, dann  
234 der motiviert das schon auch, der schaut auf mich und das ist Glaube ich ein  
235 sehr wichtiger Grund, dass man selbst das Gefühl hat, da bin ich nicht  
236 irgendeiner, sondern da wird schon auf meine Interessen eingegangen. Natürlich,  
237 ich arbeite für die Firma und kriege auch meine Entlohnung dafür, aber wenn man  
238 selbst ein bisschen das Gefühl hat oder verstärkt eigentlich das Gefühl hat, da  
239 wird auf meine Interessen Rücksicht genommen und diese wahrgenommen, dann finde  
240 ich halt, dass das Mitarbeiterbindung sehr viel ausmacht, dass die wirklich  
241 dableiben.

242 I: Wie unterscheidet sie das oder unterscheidet sich die Mitarbeiterbindung und  
243 die Maßnahmen zwischen Angestellten und Arbeitern? Wie nimmst du das wahr? Die  
244 Maßnahmen mit Sommerfest und Equipment, unterscheidet sich das von Arbeiter zu

245 Angestellten oder ist es gleich?

246 B: Ja, schon einen leichten unterschied. In dem Sinn, dass (...) nein, es dürfen  
247 also zum Sommerfest und die ganzen Sachen zu den Veranstaltungen dürfen immer  
248 alle kommen, da sind auch immer alle eingeladen. Manche kommen dann halt nicht,  
249 aber das ist ja nun ihre Sache. Also von der Seite her, von der Veranstaltung  
250 und vom Equipment her. Was die Leute auf der Baustelle draußen brauchen. Halt  
251 andere Sachen und (...) ich weiß nicht, ob es da einen Unterschied gibt. Wir  
252 kriegen nicht immer alles mit aber ich glaube, wenn sie es wirklich brauchen und  
253 wenn geschaut wird, dass hilft ihnen was, bekommen sie die Sachen schon. Wir  
254 brauchen unterschiedliche Sachen. So geht es immer Angestellte im Büro, so wie  
255 ich brauchen ein anderes Equipment als der draußen. Von daher kann ich jetzt  
256 nicht unbedingt beurteilen.

257 I: Und das Thema zu den Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, hat sich das deiner  
258 Erfahrung nach auch auf Bezug deines letzten Arbeitgebers zum jetzigen geändert?

259 B: Ja, find ich schon. Weil, um jetzt nochmal auf die Veranstaltungen  
260 zurückzukommen, das hat es bei der alten Firma nicht geben. Dort haben wir  
261 einmal im Jahr ein kleiner Ausflug auf Baustelle, eine Baustellenbesichtigung  
262 war es eigentlich und dann hat es dort eine Jause gegeben. Dann sind wieder alle  
263 nach Hause gefahren und das ist in der jetzigen Firma schon so ganz was anderes,  
264 weil da wird den ganzen Tag zusammengestanden und lerne ich auch und habe die  
265 Leute auch ganz anders kennengelernt. Hinblick von der Maßnahme schon mal was  
266 auch Mitarbeiterbindung, was mich jetzt betrifft, mit Firmenauto habe ich bei  
267 der letzten Firma auch keines gehabt, es war dann zwar im Gespräch bzw. sind sie  
268 schon auf mich zugekommen, machen wir das mit Firmenauto und wie ich schon

269 vorher gesagt habe, wenn es dann ewig dauert interessiert es einen dann auch  
270 nicht mehr so richtig. Da bin ich alles privat gefahren und jetzt ist die Firma  
271 auf mich zugekommen und es war dann innerhalb von kürzester Zeit erledigt, weil  
272 wenn es nötig ist, dann gibt es ja solche Sachen und solche Maßnahmen tragen  
273 dann schon auch zur Bindung bei. Sie werden anders wahrgenommen, die ganzen  
274 Maßnahmen mit einem anderen Stellenwert in der jetzigen Firma, die die Maßnahmen  
275 zur Mitarbeiterbindung ausüben.

276 I: Wie flexibel ist dein Arbeitgeber jetzt mit der Auslegung der Arbeitszeit?

277 Kannst du da für private Belange kurzfristig umschichten oder habt ihr

278 Gleitzeit?

279 B: Soweit ich weiß, haben wir keine Gleitzeit. Ein paarmal habe ich schon

280 angefragt, ob ich da mal eine Stunde früher gehen kann, oder Arzttermine sind

281 schwierig zum Ausmachen nach der Arbeitszeit, wenn es dann schon halb sechs oder

282 sechs ist. Das war noch nie ein Problem, dass man da sagt, ich bin jetzt mal

283 eine Stunde nicht da, arbeite ich dann halt anderswo oder ein oder wie auch

284 immer, auch relativ kurzfristig. Da muss man nicht so zwei Wochen vorher das

285 schon wissen, weil solche Sachen treten ja meistens relativ spontan auf, wenn

286 man kurzfristig wo hin muss, wenn es sich nur um zwei drei Stunden handelt oder

287 man an Tag ausfällt. Das lässt sich schnell und finde ich bisher, Gott sei Dank

288 unkompliziert regeln. Außer es ist wirklich was Großes angesetzt, seit langen

289 einem Termin oder das der unglaublich wichtig ist, dann wäre es wahrscheinlich

290 anders. Was ich verstehen würde, im ersten Moment ist man natürlich vielleicht

291 dann enttäuscht darüber, aber es gibt halt ein paar Sachen, die unaufschiebbar

292 sind. Aber wie ich es wahrgenommen haben, bis jetzt ein paar Mal angefragt und

- 293 es ist eigentlich immer recht unkompliziert gegangen.
- 294 I: Habt ihr eine vier Tage Woche oder wie stehst du zur vier Tage Woche?
- 295 B: Die Arbeiter auf der Baustelle haben eine vier Tage Woche. Die arbeiten die
- 296 Stunden halt in den vier Tagen ihr Pensum ein. Aber wir im Büro machen schon
- 297 fünf Tage, sind am Freitag auch da, da kommt man zu vielen Sachen, hat man
- 298 vielleicht auch nicht so für Ablenkung am Freitag weil nicht andauernd das
- 299 Telefon läutet, wenn draußen auf den Baustellen wirklich weniger passiert. Dann
- 300 kommt man vielleicht zu anderen Sachen, welche unter der Woche liegengeblieben
- 301 sind, oder wie bei mir ist, nachdem ich unterstützend für die Bauleiter bin und
- 302 den XXX Bauleiter unter der Woche so gut wie nie sehe, weil Büro ist in XXX. Er
- 303 ist eine ganze Zeit in XXX unterwegs, da ist der Freitag schon wichtig, also
- 304 wenn da beide daheimbleiben würden, glaube ich, dass das schwierig wäre, weil
- 305 dann kommt man gar nicht zusammen und der Infoaustausch ist da schon wichtig.
- 306 Prinzipiell die vier Tage Woche, eher dass man einen Homeoffice Tag einführt.
- 307 Natürlich wenn es geht, wenn man doch mehr frei hat, freut sich denke ich jeder,
- 308 aber das finde ich geht schwierig, wäre glaube ich mit großem Aufwand im
- 309 Vorhinein verbunden, dass man alles anderes ausmacht alles anders organisiert im
- 310 Vorhinein. Ich bin mir nicht sicher ob sich dieser Tag dann so auszahlt, nachdem
- 311 es ja nur ein halber Tag ist am Freitag, da hat man noch relativ viel vom Tag.
- 312 I: Wie bekommt ihr Feedback oder wie bekommst du Feedback zu deiner Leistung?
- 313 B: Im Büro, mündliches Feedback in dem Sinne, dass immer mal drüber geredet wird.
- 314 (...) Dann bei mir jetzt zum Beispiel beim Abrechnen, wenn ich frage, passt es so,
- 315 ist es so richtig oder wie auch immer. Darauf wird gesagt, ja super oder nein
- 316 müssen wir anders machen. Es wird einfach darüber gesprochen und Feedback je

317 nachdem positiv, negativ, gibt es natürlich beides, je nachdem wie es sich  
318 ergibt, wie die Situation ist, aber wird immer gleich angesprochen. Eigentlich  
319 finde ich es gut, wenn man da zusammenkommt wegen des Projekts. Es wird nicht  
320 gewartet bis zum Ende des Monats und dann ein großes Mitarbeitergespräch,  
321 sondern immer wieder zwischendurch einfach miteinander gesprochen. Und da gibt  
322 es das Feedback und den ganzen Infoaustausch eigentlich.

323 I: Sind bei euch Fehler erlaubt oder werden Fehler sanktioniert?

324 B: Fehler sind schon erlaubt. Macht man sicher auch genug, wenn man viel macht.

325 Diese werden dann angesprochen, aber nicht auf eine ungute Weise mit Sanktionen.

326 Du kommst jetzt Samstag Sonntag und bügelst es aus oder das wirklich draufgehaut

327 wird. Natürlich gehört es angesprochen, wenn man Fehler macht, wenn man Fehler

328 bemerkt, man kann ja dann daraus lernen, im besten Fall sag jetzt mal und ganz

329 normal einfach angesprochen. Dann wird sich halt nochmal zusammengesetzt und

330 bestimmend oder ausdrücklich darauf hingewiesen und schon gesagt, aufpassen,

331 nicht nochmal machen oder macht es jetzt anders, aber hätte bisher noch nie

332 irgendwie ungut oder abwertend erlebt.

333 I: Wie werden bei euch die Stellen besetzt? Wenn die intern kommuniziert, oder

334 werden die alle extern besetzt, wenn es offene Stelle gibt?

335 B: Schon, es wurde auch schon besprochen, dass wir jemanden aufnehmen könnten

336 der in verschiedene Bereiche reinschnuppert und verschiedene Aufgaben übernimmt.

337 Der einem dann zur Seite steht, damit man sich die Arbeit ein bisschen teilen

338 kann, weil es schon relativ viel ist. Und dann wird besprochen ob wir jemanden

339 benötigen und es wird ja schon zuerst intern einmal analysiert, vielleicht sogar

340 ein paar Mal und das kommt nicht von extern.

- 341 I: Zu den Aktivitäten, das Sommerfest und die Weihnachtsfeier. Gibt es eine  
342 andere Teambuilding Maßnahmen welche ihr macht?
- 343 B: Ja, es gibt oft Skifahren oder essen gehen im kleineren Kreis, auch gemischt  
344 mit Händlern und was auch sehr cool ist, manchmal nach der Arbeitszeit gemütlich  
345 zusammenstehen, wenn es mal passt. Zum Geburtstag bringt, fast jeder, außer der  
346 XXX, der hat in der Arbeitsfreien Zeit Geburtstag eine Jause mit und dann wird  
347 nach der Arbeit zusammengestanden. Es gibt schon immer solche Aktivitäten, was  
348 das Gefüge untereinander dann ein bisschen verbessert.
- 349 I: Fällt dir noch etwas ein, das du nur begrüßen würdest, was von dem her besser  
350 gemacht werden kann, da doch noch zusätzlich.
- 351 B: Für die Mitarbeiterbindung?
- 352 I: Für das ganze Teambuilding.
- 353 B: (...) Man muss jetzt nicht ein Teambuilding machen wie ein Sportler im  
354 Sportverein, die dann andauernd miteinander spielen müssen, wir haben es beim  
355 Fußball so gemacht, einmal am Wochenende wirklich in so ein Teambuilding Camp  
356 mit Vertrauens Übungen und solchen Sachen und Leute durch ein Spinnennetz  
357 durchhelfen. Jedes Feld darf man nur einmal berühren und solche Sachen. Ich  
358 glaube nicht, dass das bei uns in dem Sinn viel Sinn machen würde, denn es hat  
359 ja jeder seinen eigenen Bereich und Vertrauen kann man sicher anders aufbauen  
360 als diese speziellen Team Teambuilding Camps. Also ich find, wenn man sich nach  
361 der Arbeitszeit einmal zusammenstellt und so über privates reden kann, dass als  
362 Teambuilding schon ausreichend ist.
- 363 I: Dann zur Arbeitgeberattraktivität. Wie definierst du  
364 Arbeitgeberattraktivität? Was bedeutet das Wort für dich?



365 B: (...) Ja so, dass man sich vielleicht nicht verstecken muss, wenn man sagt, ich  
366 arbeitet dort und hoffentlich, weiß das keiner, sondern (...) die Leute es wissen  
367 lassen kann. Arbeitgeberattraktivität sonst noch, dass man wirklich das machen  
368 kann oder machen darf, was man sich wünscht, was man sich darunter vorstellt,  
369 dass einem nicht zuerst was versprochen wird und dann ganz anders ist. Das macht  
370 es sicher, das Arbeiten dann besser und attraktiver, dass man da motiviert ist  
371 und sonst, wie sich die Firma nach außen hin präsentiert, denn man kennt dann  
372 die großen und glaubt vielleicht die gut sind. Dass die Firma schon auch ein  
373 Auftreten hat und vielleicht auch eine gute Reputation hat. Das die Leute nicht  
374 sagen, bei der komischen Firma arbeitest du, die hat aber keinen guten Ruf. Zu  
375 einer solchen Unternehmen möchte ich auch nicht gehen, wenn sie im Vorfeld schon  
376 so wahrgenommen wird. Attraktiv macht es dann sicher auch, dass die Sachen dann  
377 rechtzeitig passen, wie Gehalt kommt, wenn es versprochen ist und in der Form  
378 wie man es ausgemacht hat, das spielt da sicher auch eine Rolle. Das sind jetzt  
379 vielleicht die Hard-Facts, dass das passt mit der Bezahlung und so in der  
380 Attraktivität. Aber dann auch die anderen Sachen, die damit reinspielen, wie  
381 diese Veranstaltungen wie, dass man bisschen Freiraum in der Arbeit hat, dass  
382 nicht Arbeitseinteilung gibt wie, heute von 10:00 bis 15:00 Uhr machst du das,  
383 sondern wenn man die Arbeitseinstellung anders im Kopf hat als der Chef, sie  
384 dann auch so umsetzen kann, sich dabei selbst entfalten und einbringen kann.  
385 Das macht die Arbeit sich auch attraktiver und den Arbeitgeber attraktiver, wenn  
386 man schon im Unternehmen ist. In der Anwerbung kann man das noch nicht wissen,  
387 aber da sollte die Reputation noch nach außen hin, wie das Unternehmen dasteht,  
388 das was attraktiv macht. Bevor man im Unternehmen ist.

389 I: Und wie wichtig ist die Arbeitgeberattraktivität in der Branche gesehen? Was  
390 für einen Stellenwert hat die?

391 B: Ich denke schon recht hoch. (...) Weil sich die Auftraggeber vielleicht  
392 teilweise schon aussuchen können, nehmen wir jetzt den einen oder den anderen.  
393 In dem Hinblick vielleicht, dass das Ansehen nach außen, die die Reputation, in  
394 dem Sinn eine Rolle spielt, ob man das Projekt bekommt oder nicht.

395 I: Wie schätzt du die Arbeitgeberattraktivität oder wie empfindest du die  
396 Arbeitgeberattraktivität im aktuell beschäftigten Unternehmen?

397 B: Finde ich sehr gut. Ja, doch sehr hoch.

398 I: Wie kommst du zu dem Schluss?

399 B: Ich komme zu dem Schluss durch die ganzen Gründe die ich vorher aufgelistet  
400 oder besprochen haben, es passt für mich da im Umfeld, im sozialen, es passt das  
401 arbeitstechnisch. Wie gesagt der Freiraum, oder ich kann so arbeiten, nicht wie  
402 es mir passt, aber wie ich es mir vorstelle. Und gesagt, mit den coolen  
403 Projekten, die teilweise umgesetzt werden. Es gibt dazwischen andere auch, aber  
404 das ist halt so und ja, die Attraktivität mit diesen Benefits, den ganzen  
405 Veranstaltungen, nicht nur Versprechungen, sondern auch Umsetzungen, dann mit  
406 Equipment, mit Dienstwagen und dergleichen. Das finde ich insgesamt dann schon  
407 sehr hoch im jetzigen Unternehmen.

408 I: Wie beschreibst du ein gutes Betriebsklima bzw. wie wichtig ist es?

409 B: Gutes Betriebsklima ist für mich das Soziale im Ganzen. Man arbeitet halt mit  
410 anderen Menschen und da muss man auch mit den verschiedenen Charakteren umgehen  
411 können. Und es treffen halt sehr viele aufeinander. Also da spielt für mich  
412 eigentlich das arbeitstechnisch eine geringere Rolle, sondern nur das Soziale.

413 Also es geht mir ums soziale, dass man mit den Leuten gut auskommt, ist nicht  
414 unwichtig. Ich kann mich allein im Büro einsperren und mit kaum was reden. Macht  
415 dann auf die Dauer wahrscheinlich auch keinen Spaß mehr, wenn man sie ganz  
416 allein einsperrt. Und es ist sicher nicht förderlich für die Arbeit leidet  
417 wahrscheinlich auch die Arbeit darunter, wenn man mit keinem reden kann. Dann  
418 gehen Infos verloren, die man vielleicht bräuchte, kann sich nicht  
419 zusammensprechen, wenn etwas schiefgeht, ist jeder nur angefressen, gleich mal  
420 aufeinander und dann macht das im nächsten Schritt nicht besser oder passiert es  
421 halt wieder, weil wieder miteinander gesprochen wird. Und so finde ich gutes  
422 Betriebsklima mit einer guten Gesprächsbasis oder ein Auskommen, man muss ja  
423 nicht mit jedem befreundet sein, das ist vielleicht auch der falsche Zugang,  
424 aber man sollte mit jedem auskommen, mit dem man zusammenarbeitet. Wir sind auch  
425 Mitarbeiter und keine Gegenarbeiter. Und von dem her ist es jetzt in einem  
426 gewissen Rahmen schon wichtig, ein gutes Betriebsklima zu haben. Dann geht man  
427 auch gerne in den Betrieb, man hat ja auch nichts davon, wenn man jeden Tag  
428 denkt, dass man nicht möchte und jetzt muss ich schon wieder zehn Stunden die  
429 Leute sehen die gar nicht ausstehen kann. Das ist was anderes, als wenn ich  
430 reinfahre und mir denke, heut sehe ich den und den wieder und es passt. Wie  
431 gesagt, man muss nicht beste Freunde werden, aber es sollte passen und man  
432 sollte miteinander auskommen.

433 I: Wer beeinflusst deiner Meinung nach maßgeblich das Betriebsklima, Chef runter  
434 Führungskraft oder Kollegen intern?

435 B: Beide, wir sind im Büro nicht so viele, dass das jetzt so ein großer  
436 Kollegenkreis wäre, mit dem man immer zusammenkommt. Also ist es, finde ich, bei

437 uns so, dass es sehr, sehr ausgeglichen ist, wer das beeinflusst und dass er  
438 schon von oben her der Chef natürlich auch beeinflusst, wenn er gut drauf ist,  
439 ist es immer leichter. Es sind jetzt nicht die Kollegen, die das verschlechtern  
440 können, denn bei einem kleinen Team ist recht überschaubar. Da geht es Hand in  
441 Hand ob der Chef oder der Mitarbeiter.

442 I: Attraktiver Arbeitgeber, wenn du dir das vorstellst, wie sieht der Best Case  
443 aus? Fällt dir das etwas ein das du aktuell vermisst?

444 B: Best Case von einem attraktiven Arbeitgeber (...) wenig arbeiten und viel  
445 bekommen, oder wie es heißt. (...) Ja, dass man sich mit dem identifizieren kann,  
446 dass man für sich selber Chancen noch sieht, auch wenn man schon länger dabei  
447 ist, dass man selber noch Chancen sieht, dass er auch weiterhin attraktiv bleibt.

448 Wenn ich dort am Zenit bin und ich sehe es geht nicht mehr weiter in welcher  
449 Hinsicht auch immer, ob das jetzt von der Bezahlung her oder Projettechnischen  
450 her ist. Oder andere Bereiche, wo ich mich hin entwickeln möchte, Bauleiter,  
451 Techniker bei uns, Kalkulation oder was auch immer, dass die verschiedenen  
452 Bereiche, wenn man sieht, dass man da im aktuellen Unternehmen am Ende ist. Man  
453 selbst nicht der Meinung ist das es so ist, wenn man sich selbst wo anders sieht  
454 was aber nicht möglich ist, ist er sicher unattraktiv. Das wäre halt der  
455 bestmögliche Fall, dass man sieht, es geht noch weiter, wenn ich dafür was  
456 unternehme, wenn ich mich anstrengt, wird das auch honoriert, sehe ich auch  
457 Chancen. Die ganzen anderen Sachen, wie ich kann dann Urlaub gehen wann es mir  
458 passt und ich bekomme auch den Urlaub bestätigt und muss nicht tagelang darum  
459 bitten. Das wäre schon ein Bester Fall mit dieser Work Life Balance, wenn man es  
460 sich dann so vorstellt und das so eintritt, wird es sicher der der Best Case

461 sein.

462 I: Dann wie wird bei dem aktuellen Arbeitgeber die Arbeitgebermarke kommuniziert  
463 oder wird die gar nicht kommuniziert? Wie nimmst du das wahr?

464 B: (...) Wir machen den besten Trockenbau, das wird schon immer gesagt. Und das  
465 ist auch der Anspruch. Aber die Marke, bin ich mir nicht sicher, ob es überhaupt  
466 eine Marke ist.

467 I: Inwieweit ist es wichtig oder nötig, dass Arbeitgeberattraktivität gesteigert  
468 wird?

469 B: Die Zufriedenheit der Mitarbeiter beizubehalten oder zu steigern, je nachdem,  
470 wo man mit der steht.

471 I: Ist es auch wichtig, dass man die Arbeitgeberattraktivität stetig  
472 steigert, damit die Mitarbeiter auch begeistert bleiben?

473 B: Immer stetig steigert (...). Immer mehr, immer mehr, das geht ja nicht, weil  
474 dann ist man nur mehr auf Veranstaltungen und Festen. Das es abwechslungsreich  
475 ist, sich was neues überlegt. Ich finde die bestehenden Aktivitäten gut, da ist  
476 sich schon was überlegt worden, aber vielleicht gibt es einmal neue Sachen. Beim  
477 Business Run dabei sein, das alle mitlaufen, habe ich mir schon mal gedacht. Es  
478 muss nicht immer Fest mit Essen und Trinken sein, kann ja mal was anderes sein.  
479 Man wäre schön, wenn man mit Vorschlägen kommt, man aber nicht immer stetig  
480 steigern und jedes Jahr muss ich eine Sache mehr machen, sondern mal etwas a  
481 variieren. In anderen Formen, so wie gesagt Business Lauf oder etwas anderen.

482 I: Wie werden Karriere bzw. Entwicklungsmöglichkeiten oder werden die beim  
483 Einstellungsgespräch kommuniziert?

484 B: Ja sind kommuniziert worden. Wurde am Anfang ausgedet, was sich beide

485 Parteien vorstellen. Es ist nicht nur gesagt worden, du machst das und das und  
486 das, sondern eben auch, wo ich persönlich hinmöchte und ob das möglich ist. Also  
487 das ist schon am Anfang abgeklärt worden und in weiterer Folge, da ich jetzt  
488 schon einige Zeit da bin, ist jetzt erst vor kurzen, wie die weitere Entwicklung  
489 möglich ist, wo ich mich hin entwickeln kann.

490 I: Werdet ihr geschult, habt ihr Schulungen?

491 B: Ja, in Form von teilweise Weiterbildungen, wo es die Baustelle draußen  
492 betrifft, aber mit unserem Abrechnungsprogramm, es läuft eigentlich viel über  
493 ein Programm bei uns. Da war ich schon auf ein paar Schulungen, eine würde dafür  
494 wieder anstehen, es wird da schon was Gemacht.

495 I: Das ist mehr die fachliche Richtung bei Schulungen in Richtung der  
496 Persönlichkeitsentwicklung, persönliche Interessen, gibt es da was, macht ihr  
497 das Was?

498 B: Nein, bisher war alles nur fachlich, was ich mich erinnern kann.

499 I: Würde die Möglichkeit bestehen. Wer das Interesse da der  
500 Persönlichkeitsentwicklung? Persönlichkeitsentwicklung, Führungskräfte, Schulung,  
501 Kommunikation und nicht das das fachliche an sich der  
502 Trockenbau-Abrechnungsprogramm, sondern eigentlich alles was ins Soziale  
503 reingeht, Führung die Führung betrifft und Kommunikation.

504 B: Aber in diesen Sachen, dass diese menschliche Weiterbildung wie  
505 Persönlichkeit Beratung oder mental Coaching auf diese Art.

506 I: Meine Frage war nicht ob bei euch versucht wird die Menschen zu ändern,  
507 sondern ob es wenn es heißt Ich würde gerne Kommunikation-, ich würde gerne  
508 Führungskraftschulung oder eine andere Schulung würde mich freuen. Gibt es die

509 Schulung bei euch? Wird es funktionieren oder wie schaut es da aus?

510 B: In die Richtung würde es mich schon interessieren, würde schon mitmachen und

511 Interesse besteht. Hat es noch nicht gegeben und ich habe mich noch nicht damit

512 auseinandergesetzt. Ich wäre aber nicht abgeneigt in welcher Form auch immer mit

513 Führungskräftebildung oder wie man mit den Leuten kommuniziert. Wenn man da gut

514 drauf ist, wenn man gut reden kann, so finde ich, bringt es bei uns schon sehr

515 viel in unserem Job, weil man doch oft mit zusammensitzen und da wird schon mal

516 einmal Stunde oder zwei diskutiert. Wenn man sich da dann gut ausdrücken kann,

517 ist es sicher von Vorteil für einen persönlich und dann auch für die Firma. Auch

518 damit man ein bisschen Nutzen hat, wahrscheinlich nicht die Firma, aber einem

519 persönlich hilft es dann weiter, wenn man privat eine Diskussion führt, von dem

520 her besteht in die Richtung schon Interesse. Meine Nachfrage war eher

521 dahingehend, vielleicht ein bisschen so ins Esoterische gehend, dass ist eher

522 nicht so okay.

523 I: Mir geht es eher darum, ob es sowas gibt bei euch, dass jetzt auch neben dem

524 fachlichen Bereich, also sprich wirklich nur dem Handwerk so etwas gibt und ob

525 das Interesse da ist.

526 B: Gibt es zur Zeit nicht, aber das Interesse wäre vorhanden.

527 I: War nichts mit Bachblüten gemeint oder sowas in der Art.

528 Diversity Management, sprich das Nutzen von unterschiedlichen Herkünften,

529 Kulturen, Geschlechter, Ausrichtungen. Passiert das bei euch in der Firma? Und

530 wie sinnvoll ist es oder hat es einen Nutzen? Wie nimmst du das wahr?

531 B: Passiert bei uns natürlich sehr viel, weil die die Arbeit auf der Baustelle

532 von aller Herren Länder kommen. Die ganzen Nachbarländer von Österreich auf

533 jeden Fall. Da braucht man es auch, es ist eigentlich so, aber irgendwie findet  
534 man anscheinend schwer Österreicher, die das auch machen wollen oder sowieso  
535 Einheimische. Da kommen aus allen Nationen zusammen, bei uns funktioniert das  
536 recht gut mit allen. Alle können halt nicht immer ganz korrekt schreiben, aber  
537 da wird sehr geholfen oder wenn ihnen was nicht gelingt wird ihnen geholfen. Und  
538 das passt Hinblick auf Herkunft, Frauen in der Branche sind glaube ich generell  
539 schwer zu finden, weil es doch nicht so ganz die Frauenarbeit ist, daher gibt es  
540 da auch nicht viele.

541 I: Und wie empfindest du das persönlich? Das Diversity Management? Eher positiv?  
542 Eher negativ? Oder wie stehst du zu dem?

543 B: Positiv, man kann mit den Leuten immer reden was geschieht, weil sie auch  
544 viel heimfahren. in den Ferien oder übers Wochenende, man kommt dann auf solche  
545 Sachen auch zu sprechen, wie es bei seiner Familie ist oder wo er wohnt, lernt  
546 so vielleicht auf die Weise mal ein anderes Land auch kennen, weil man weiß, wo  
547 der jetzt jedes Wochenende immer verbringt oder so. Also das kann schon was  
548 Positives mit sich bringen wenn unterschiedliche Leute zusammenkommen, muss ja  
549 nicht immer was Schlechtes sein.

550 I: Dann meine Frage Social Media Kanäle, Kampagnen, werden die von euch bedient?  
551 Und ist das ein Kanal, wo du sagst, dass das funktioniert? Oder das kann die  
552 Arbeitgeberattraktivität steigern?

553 B: Bin persönlich, wahrscheinlich jetzt im Vergleich zu meinen Altersgenossen  
554 wenig unterwegs, weil ich habe nur eins ich habe nur XXX, aber ich bin halt auch  
555 so, dass ich da jeden Tag reinschaue und nur Beiträge anschau. Die Firma ist  
556 jetzt seit kurzem auf diesen Kanälen unterwegs, dass habe ich auch schon



557 gefunden und hergezeigt. Also ich glaube schon, dass es wichtig ist in Zeiten  
558 wie diesen, wo jeder fast nur mehr am Handy hängt und alle die ganzen Social  
559 Media Kanäle hat, dass man dort auch präsent ist in Form von das ich auf mich  
560 aufmerksam machen. Ich bin jetzt nicht mehr der Große, der der jeden Tag was  
561 postet oder immer was schreibt. Eigentlich wie gesagt seit Jahren schon sehr  
562 wenig, aber auf Dauer lässt sich was machen, wenn ich was sehe klicke ich drauf  
563 und liest es durch von verschiedenen Firmen. Es gibt ja immer wieder Beiträge wo  
564 dann verlinkt wird, da klickt man dann drauf und liest es sich durch. Aber von  
565 mir aus kommt da eigentlich auf der Plattform wenig.

566 I: Aber für die Wahrnehmung vom Unternehmen?

567 B: Fürs Wahrnehmen, wie gesagt, bringt sie sicher was wenn das überall mal  
568 auftaucht, auf ploppt und vor allem wenn man junge Leute damit ansprechen will,  
569 ist es sicher eine gute Sache, weil die sind ja jeden Tag drauf unterwegs.

570 I: Fällt dir zu den Themen die ich dich abgefragt habe was ein? Möchtest du mir  
571 noch was sagen oder hast du alles gesagt, was du mir sagen möchtest? Meine  
572 abschließende Frage.

573 B: Ja, habe schon mehrmals gesagt, Mitarbeiter akquirieren und Bindung und  
574 Arbeitgeberattraktivität hängt für mich zusammenfassend von mehreren Faktoren ab.

575 Wie gesagt, die hard facts mit muss passen und ist die Bezahlung und pipapo.  
576 Aber so wie man die Soft Skills als Person hat, sollten die auch im Bereich vom  
577 Unternehmen dann vorhanden sein und passen, Bezug auf Urlaub nehmen und dort  
578 dann mal was ausmachen. Und der Umgang miteinander ist aus meiner Sichtweise  
579 weil ich es auch schon anders erlebt habe, für Mitarbeiterbindung, Mitarbeiter  
580 erhalten, Mitarbeiter akquirieren vielleicht, wenn sich das ein bisschen

- 581 herumspricht, du bei dem ist es toll zu arbeiten. Sehr wichtig, dass war jetzt  
582 kurz zusammengefasst von dem ganzen was wir gesprochen haben.  
583 I: Dann sagte ich Danke für deine Zeit.  
584 B: Bitte.

## A - 14 Transkription Interview 10

### Transkript IP10

- 1 Transkript IP10 Dauer: 58:05 Datum: 08.04.2022
- 2 I: Danke, dass du die Zeit genommen hast.
- 3 B: Sehr gerne.
- 4 I: Das du mir Verfügung stellst und dann starten wir gleich los. Welche sind  
5 deiner Meinung nach oder deiner Erfahrung nach die Hauptgründe von Kündigungen  
6 von Angestellten, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
- 7 B: (...) Unpünktlichkeit. Zu wenig Verlass auf den MitarbeiterInnen. Zu wenig  
8 Flexibilität.
- 9 I: Aus Sicht des Mitarbeiter, nicht des Arbeitgebers.
- 10 B: Okay.
- 11 I: Warum kündigt er Mitarbeiter? Warum?
- 12 B: Also, warum der Mitarbeiter selbst kündigen?
- 13 I: Ja, genau.
- 14 B: Aha okay, ich verstehe. Die Entlohnung, dass der zu wenig ist bzw. andere  
15 Firmen eventuell attraktiver sein könnten. Ich denke in unserer Branche, wo man  
16 viele und große Mitbewerber haben, die einfach ihren Mitarbeitern besseren  
17 Komfort bietet, besseres Büro, Umfeld oder in der Produktion, dass das besser

18 gestaltet ist, Mitarbeiter freundlicher. Ich glaube einfach, dass der Hauptgrund,  
19 dass ein Mitarbeiter in unserer Branche kündigt, eher der Mitbewerber ist und  
20 gar nicht so die Entlohnung. In der gleichen Branche ist die Entlohnung ziemlich  
21 gleich. Nur denke ich mir das eben andere Firmen mehr bieten. Das fängt an von  
22 Mitarbeiter Parkplätzen bis hin zu Betriebsfeiern, Weihnachtsfeiern, Ausflüge,  
23 Kantinen, Fitness Bereiche etc.. Da glaube ich, dass in unserer Branche sehr  
24 früh der Mitarbeiter geködert wird, um vom Mitbewerb abzuziehen.

25 I: Wie ist es für dich, wenn Kollege geht oder Kollegin geht, mit der du direkt  
26 zusammenarbeitest? Wie wirkt sich das auf dich aus?

27 B: Das ist in der heutigen Zeit eigentlich relativ normal und wird man gewohnt.  
28 Ich bin der Meinung früher als ich in die Berufswelt eingetreten bin XXX war es  
29 einfach so, dass man länger bei einer Firma geblieben ist und sich mit, damit  
30 abgefunden hat, dass man mehr mit Mitarbeiter und längeren Kontakt mit  
31 Mitarbeiter hat. Und heutzutage ist es eigentlich gibt sehr viele (...) die von  
32 einem Job zum anderen springen. Und ja, ich glaube einfach, dass es jetzt von  
33 der persönlichen Bindung die man mit einem Mitarbeiter in der gleichen Abteilung  
34 aufbaut, mit dem er sich sehr gut versteht. Dass das eigentlich fast schwieriger  
35 ist, als es auf der dienstlichen Ebene ist. Was anderes ist es Natürlich, wenn  
36 man jetzt dann kündigt und man muss dem nächsten Mitarbeiter, der den Job  
37 übernimmt, die Sachen übergeben, da ist es dann schon fraglich, wie man das  
38 macht. Macht man es ordentlich und anständig, dass sich der zukünftige  
39 Mitarbeiter leichter tut, oder hat man einfach den Leck mich am Arsch Gedanken  
40 und sagt ja mach was du willst, ich habe gekündigt, ich sitze meine Zeit noch ab  
41 und bin dann dahin.

42 I: Was war bei dir der Grund für die Kündigung zuletzt?

43 B: Ähm, weg von der Baustelle, weg von der beschwerlichen Arbeit und an Unwetter  
44 an Wetterverhältnisse gebunden ist in dem Innenbereich, wo man absolut geregelte  
45 Arbeitszeiten hat. Wo man, immer im Warmen ist, wo man, Ja, Ja, das sind  
46 eigentlich die Hauptgründe. Das Gehalt war es gar nicht, das war eigentlich ein  
47 Rückschritt. Gehalts technisch. Aber hauptsächlich geht es darum, dass man die  
48 Chance hat, weg von der Baustelle zu kommen und in eine namhafte, gutgehende  
49 Firma einzutreten mit einem zukunftsorientierten Job.

50 I: Wenn ein Mitarbeiter kündigt mit dem du direkt zutun hast. Wie setzt sich die  
51 Nachbesetzung zusammen bei euch? Bzw. bist du dort involviert?

52 B: Als Vorgesetzter?

53 I: Wenn du ihn unter dir hast.

54 B: Ein Mitarbeiter von mir?

55 I: Einer in der gleichen Ebene oder mit dem du direkt zusammenarbeiten musst, wo  
56 eure Arbeitsfelder ineinandergreifen zum Beispiel, auch wenn du nicht sein  
57 Vorgesetzter bist, würdest du dann dort eingebunden werden in das Personal  
58 Recruiting, oder?

59 B: Ich wäre ins Recruiting eingebunden, wenn es in meiner Abteilung ein  
60 Nachbesetzung gibt. Da wären auch meine Mitarbeiter eingebunden. Aber in einer  
61 anderen Abteilung werde ich nicht eingebunden.

62 I: Machst du dann dort die ganzen Stellenausschreibungen oder werden dir  
63 Kandidaten präsentiert, vorausgewählte?

64 B: Mir werden einige Bewerber präsentiert, unter denen ich dann aussuchen kann,  
65 die dann zum Vorstellungsgespräch geladen werden. Aber die erste Selektion macht

66 die Personalabteilung. Also das Recruiting.

67 I: Wie empfindest du die Fluktuation der Höhe nach bei euch im Unternehmen?

68 B: Wie der Höhe nach?

69 I: Ist viel Wechsel, ist wenig Wechsel.

70 B: Okay.

71 I: Findest du das/

72 B: Das kommt auf die Abteilung drauf an, das ist einmal maßgebend.

73 I: Wechsel nach außen, also weg von der Firma und neu.

74 B: Es gibt immer Wechsel, das schon. Aber es kommt vor. Es kommt auf die

75 Abteilung drauf an. Wenn jetzt interne Stellen hernimmt, wie interne IT,

76 Controlling, Instandhaltung ist sehr wenig Wechsel da. Da ist die

77 Stammmannschaft schon seit Jahren fast unverändert gleich. Wenn jetzt.

78 Entwicklung, Produktion, Steuerungsbereich, dort ist es enorm. Um zu sagen,

79 kann sein, dass Mitarbeiter im Schnitt vielleicht nur ein halbes Jahr, Jahr

80 bleiben und dann wieder wechseln. Also da gibt es Bewerber, die haben mit 25 die

81 sechste Firma. Obwohl die eigentlich ein Abschluss von einer HTL oder so haben,

82 also die sind bis 18 Jahre zur Schule gegangen. Aber das ist ganz normal. Es ist

83 klar, wenn der. In der Branche ist es so, besonders in der IT.

84 I: Was hält dich, oder was motiviert dich in dem Unternehmen, wo du tätig bist?

85 B: Ständig neue Herausforderungen. Ich kriege immer neue Aufgaben, größere

86 Aufgaben, indem ich mich zu 99 % selbst entwickeln kann und selbst handeln kann.

87 Ich bin quasi mein eigener Chef. Mein Chef ist in XXX und dahingehend taugt mir

88 das, dass ich eigentlich meine eigene Firma in der Firma aufbauen kann, mit

89 meinen fünf MitarbeiterInnen. Das motiviert mich sehr, dann das soziale, der

90 soziale Aspekt in unserer Firma. Dann das Betriebsklima möchte mit nix tauschen.

91 Es gibt natürlich sicher Dienstgeber die besser zahlen, aber ich bin eigentlich

92 rundum zufrieden, so wie es ist.

93 I: Wie definierst du persönlich den Begriff Mitarbeiterbindung? Was macht er für

94 dich aus? Das du dich an ein Unternehmen bindest?

95 B: Mitarbeiterbindung ist gleich Geben und Nehmen. Wenn ich mit einem

96 Mitarbeiter mich gut verstehe und ihnen auch entgegenkomme, werde ich mir auch

97 viel von meinem Mitarbeiter erwarten können und das Zusammenspiel auf einer

98 gewissen Ebene bedeutet dann Bindung auf langfristige Zeit. Und auch das

99 gegenseitige Vertrauen. Das ist das Wichtigste. Und auch wie man seinen

100 Mitarbeiter gegenüber auftritt. Wenn man den immer von oben herab betrachtet und

101 denn so behandelt, wird man nie zu seinen Mitarbeitern eine Vernünftige Bindung

102 zwischen einander aufbauen können. Sondern man muss sie auf gleicher Ebene in

103 die Augen sehen können und miteinander reden. Ist für mich Mitarbeiterbindung.

104 Dadurch entsteht gute Mitarbeiterbindung.

105 I: Und welche der Aspekte oder der Ebene, was du gesagt hast empfindest du als

106 die wichtigste, die ausschlaggebende?

107 B: Zuverlässigkeit.

108 I: Von Mitarbeiter oder Vorgesetzten?

109 B: Das ist überhaupt egal, als Vorgesetzter muss ich mich auf die Mitarbeiter

110 verlassen können. Und genauso umgekehrt, dass wenn ich sag, passt du kannst

111 nächste Woche zu Mittag nach Hause gehen, weil so und so und dann muss ich dem

112 Mitarbeiter das ermöglichen. Auch wenn gerade das Haus brennt, kann ich dann

113 nicht sagen es geht nicht. Sondern ich habe ihm das versprochen, er kann an dem

114 Tag zu Hause bleiben, wenn er von sich selbst draufkommt, okay, es ist eben  
115 etwas sehr Wichtiges. Ich kann das Private vernachlässigen und bin trotzdem für  
116 die Firma da, ist es okay, aber ich kann es nicht fordern von ihm, dass er  
117 trotzdem da ist, weil ich habe es ihm vor zwei Wochen zugesagt, dass er  
118 freihaben kann. Das sind so Sachen, was ich finde was Wichtig ist.

119 I: Welche Möglichkeiten habt ihr bei euch in der Firma, um auf Konflikte und  
120 Probleme aufmerksam zu machen?

121 B: Wir haben ein, zweimal im Jahr Mitarbeitergespräch, wo man solche Konflikte  
122 schon vorzeitig abfangen kann. Wir haben Beschwerde-Postkästen, wo man anonym  
123 seine Nachricht einwerfen kann. Wenn jetzt irgendwas nicht passt, ohne dass man  
124 dann Angst haben muss, dass einem persönlich was passiert. Ja, und generell ist  
125 ein offenes Ohr sehr wichtig. Und ich glaube, dass jeder meiner Mitarbeiter als  
126 auch ich weiß, dass sie jederzeit zu mein Chef gehen kann, egal wann. Und ihm  
127 ein Problem schildern kann. Und das ist einfach, frühzeitige  
128 Eskalationsvermeidung.

129 I: Und wie wird dann damit umgegangen.

130 B: Dass kommt das Problem. Das kann man so pauschal nicht sagen. Gib mir ein  
131 Beispiel!

132 I: Wird sich darum angenommen, wird das besprochen, wird das im Stillen  
133 abgewickelt?

134 B: Ja Natürlich, das kommt darauf an.

135 I: Wie kriegt man das Feedback, wenn du jetzt ein Mitarbeitergespräch mit dem  
136 Vorgesetzten hättest und du sagst ihm ein Problem. Wie schaut dann da die  
137 Rückmeldung?

- 138 B: Gib mir das Beispiel des Problems.
- 139 I: Problem mit einem Kollegen mit dem einer anderen Partie.
- 140 B: Dann wird man mal mit dem anderen Kollegen das Gespräch suchen. Ohne dass man  
141 darauf hinweist, dass man eben angesprochen ist von der Person X angesprochen  
142 worden ist, dass es ein Problem gibt, sondern einfach einmal. Das Problem  
143 ansprechen. Vielleicht über Umwegen auf das Problem hin kommen und dadurch dem  
144 Problem näher zu kommen und dann vielleicht einen Weg zu finden, das zu lösen.
- 145 Ja, so würde ich das machen oder so, so wird es in unserem Unternehmen  
146 gehandhabt, wenn man mit einer anderen Abteilung oder mit einer anderen Person  
147 ein Problem hat. Andere Probleme sind natürlich, keine Ahnung, wenn man ist mit  
148 den Dienstzeiten nicht zufrieden, oder mit der Art der Arbeit ist man nicht  
149 zufrieden oder mit der mit dem Gehalt ist man nicht zufrieden etc. etc.. Aber  
150 wenn du sagst okay, man hat Problem mit einer anderen Abteilung oder mit einer  
151 anderen Person, dann muss man da mal auf die anderen Menschen zugehen.
- 152 I: Gedacht ist es mehr als projektbezogen. Das Problem ist, dass es intern  
153 Probleme nicht als Gehaltsverhandlung, das war jetzt nicht der Hintergedanke. Du  
154 sagst, ich verdiene zu wenig und das ist ein Problem, sondern arbeitstechnische  
155 Probleme, was auftreten zwangsläufig, irgendwann.
- 156 B: Da kommt es auf das Problem an und menschelt sehr oft.
- 157 I: Sehr oft so ein Problem?
- 158 B: Es ist wichtig, dass man sich zusammensetzt und das ausredet. Und wenn es  
159 dann weiterhin nicht funktioniert und man alle Register gezogen hat, dass man  
160 das trotzdem probiert, dass es funktioniert, dann muss man Projektbeteiligten  
161 ein anderes Projekt geben und andere, frisches, andere Personen heranziehen, mit



162 dem vielleicht man besser kann.

163 I: Ist es für dich erkennbar, ob seitens eures Unternehmens, der

164 Unternehmensleitung, den Verantwortlichen versucht wird, die Mitarbeiterbindung

165 zu steigern?

166 B: Nochmal bitte.

167 I: Ist es erkennbar, dass versucht wird, die Mitarbeiterbindung zu steigern.

168 B: Von ganz oben? Ja schon.

169 I: Und wie äußert sich das?

170 B: Ähm, ja. Was ich vorhin gesagt habe, wir haben zum Beispiel Kultur Abende, da

171 kann der Mitarbeiter seine Familie mitnehmen und es gibt Konzerte oder Kabarett

172 Aufführungen mit Essen und Trinken, die kostenlos zur Verfügung stehen. Dass man

173 sich da einfach durch das, wo leicht es ins Private reinkommt, dass man sie da

174 an die Firma bindet. Es gibt viele Ermäßigungen, die man als Mitarbeiter unserer

175 Firma im ganzen XXX Raum nutzen kann. Gleitzeit. Allerhand Vorteile hat man,

176 wenn man bei unserem Unternehmen arbeitet. Und ich glaube einfach, dass zum

177 einem ist es, Mitarbeiter zu werden durch die ganzen Vorteile, was man hat, aber

178 auch bestehende Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden. Und ganz abgesehen davon,

179 dass man einfach in einer Branche tätig sein, die wirklich in viele Jahre hin

180 eine gute Zukunft zu erwarten hat.

181 I: hat sich, du hast vorher gesagt. Dein Berufseinstieg ist ja schon länger her.

182 Hat sich das in den Jahren, seit du angefangen hast, das Thema

183 Mitarbeiterbindung und dessen Steigerung verändert? Hat sie das geändert?

184 B: Nein, war eigentlich immer gleich. Vielleicht etwas früher sogar besser. Es

185 ist früher waren, wie schon gesagt, hat es mehr Personal geben, das gesagt hat.

186 Ja sie sind 20, 25 Jahre in der Firma. Die Leute, wir sind generell ein  
187 jüngerer Unternehmen worden. Aber dadurch, dass man um zweidrittel gewachsen  
188 sind, die letzten zehn Jahre. Wie ich angefangen habe, waren wir XXX Mitarbeiter  
189 und jetzt sind wir XXX. Und dadurch ist es einfach schwieriger eine Art  
190 familiäres Unternehmen zu erhalten, weil so viele Menschen sind und man sie  
191 heute dann teilweise die anderen Abteilungen gar nicht. Man kennt das, wenn man  
192 auf der Weihnachtsfeier oder von Sommerfest ist man das Problem habe ich nicht  
193 die Leute nicht zu kennen, aber wenn ich jetzt immer in mein Büro sitzt und nicht  
194 viel herumkomme, kennt man halt dann relativ wenig Personal und das war früher  
195 anders. Deswegen war die Bindung und das Miteinander ganz anders, als es jetzt  
196 ist.

197 I: Du hast es vorher schon angesprochen. Wie flexibel seid ihr mit der Auslegung  
198 der Arbeitszeit? Trifft das für alle zur Gleitzeit was gesagt hast?

199 B: Nein, also in der Produktion hat man fixe Zeiten. Produktionsbetrieb der  
200 läuft von sechs bis zwei Uhr, von zwei bis zehn Uhr und von zehn bis sechs Uhr  
201 in der Früh. Eigentlich haben wir Kernzeiten, also normalerweise muss man  
202 annehmen, dass jeder Mitarbeiter spätestens 8:30 Uhr in der Firma ist und bis  
203 15:00 Uhr. Aber das wird sehr locker gelebt. Von einem Typischen XXX kann es ein,  
204 dass er um elf Uhr am Vormittag kommt, dafür bis Mitternacht. Ja, also im  
205 Prinzip können die, die nicht in der Produktion im Produktionsbereich tätig sind,  
206 kommen und gehen, wann sie wollen.

207 I: Und wie du vorher gesagt hast, dass wenn kurzfristig wer frei braucht oder  
208 kurzfristig was sich ergibt, dass einer, übermorgen würd ich Zwei Stunden früher  
209 gehen bei euer fixen Arbeitszeit? Habt ihr damit ein Problem, ist die

- 210 Flexibilität da den Mitarbeiter gegenüber? Das er kurzfristig frei bekommt?
- 211 B: Im Produktionsbereich?
- 212 I: Oder bei dir, in deiner Abteilung.
- 213 B: In meiner Abteilung ist das kein Problem. Und im Produktionsbereich (...) ist
- 214 es so, wie der Mitarbeiter sich benimmt. Wenn es einmal heißt, es wäre Samstag
- 215 zum Arbeiten, und er wird viermal gefragt und er sagt viermal nein, dann wird
- 216 der Herr B auch zu ihm sagen: „Tut mir leid, geht nicht“ Ist klar. Dann haben
- 217 wir wieder das Geben und das Nehmen.
- 218 I: Wie schaut es bei euch aus mit einer vier Tage Woche? Würde das funktionieren
- 219 und wäre das eine Möglichkeit, habt ihr die teilweise auch?
- 220 B: In meiner Abteilung. Nein, es ist nicht möglich.
- 221 I: Warum nicht?
- 222 B: Weil wir. Teilweise dreischichtig arbeiten und das bis Sonntag rein. Wenn man
- 223 da jetzt, wird man mit der Produktion nicht nachkommen. Wir können dann unseren.
- 224 Wir kennen unsere Produktionszahlen niemals erfüllen, uns ist teilweise eine
- 225 sieben Tages Woche zu kurz.
- 226 I: Okay. Und in den üblichen Bereichen in den übrigen Bereichen, um
- 227 Projektbezogene Arbeit administrative Arbeiten.
- 228 B: Nein, ist denke ich nicht machbar. Also wüsste nicht, bzw. in meiner
- 229 Abteilung geht es gar nicht, weil wir müssen da sein, um andere Abteilungen am
- 230 Leben zu erhalten von der Infrastruktur her. Und deswegen, wenn alle Abteilungen
- 231 rein theoretisch am Donnerstag am Abend aufhören, dann bräuchten wir am Freitag
- 232 gar nicht da sein. Aber die Frage stellt sich nicht, weil wir haben 40 Stunden
- 233 Wochen und natürlich kann man die 40 Stunden von Montag bis Donnerstag

- 234 einbringen, aber nein (...), ich glaube nicht, dass das geht.
- 235 I: Persönlich wäre es wünschenswert die vier Tage Woche?
- 236 B: Natürlich.
- 237 I: Du wärst der Erste, der was anderes zur Sache sagt. Wie schaut es bei euch
- 238 mit dem Feedback für eure Leistungen aus? Wie bekommt ihr das,
- 239 B: Im Mitarbeitergespräch (...)
- 240 I: Das ist zweimal jährlich?
- 241 B: Zweimal jährlich oder sonst an jedem Tag, wenn etwas Gutes passiert. Also ich
- 242 bin da nicht geizig mit Lob, wenn Arbeit gut gemacht wird. Falls du das meinst.
- 243 I: Ich wollte wissen, wie es aussieht bei euch.
- 244 B: Das heißt aber, das kommt wieder runter vom Vorgesetzten drauf. Von meinem
- 245 alten Chef habe ich acht Jahre kein Lob bekommen. Der hat nach dem Motto gelebt
- 246 Wenn du keine auf den Deckel kriegst und passt es wie du es machst. Das ist
- 247 individuell ja, das kommt auf den Chef darauf an mit meinem jetzigen Chef,
- 248 der ist da nicht so geizig mit Lob, der teilt das auch regelmäßig aus und auch
- 249 an Bonuszahlungen und so, dass das dementsprechend entlohnt wird.
- 250 I: Und Negatives Feedback?
- 251 B: Negatives Feedback habe ich auch schon bekommen von meinem Chef, zwar nicht
- 252 viel, aber doch. Gehört genauso dazu, dass man weiß, wenn man was nicht richtig
- 253 macht hat, dass man darauf hingewiesen wird, ist mir sehr wichtig, sogar. Und
- 254 mache ich bei meinen Mitarbeitern auch so. Teilweise bin ich da zu vorsichtig,
- 255 aber ich werde darin immer besser.
- 256 I: Zum negativen Feedback. Sind bei euch Fehler erlaubt oder werden die
- 257 sanktioniert?

- 258 B: Es sind Fehler absolut erlaubt. Ich selber habe Fehler gemacht, die viel Geld  
259 gekostet haben und mir ist nichts passiert.
- 260 I: Wird, wenn jemanden ein Fehler passiert wird der schnell gemeldet danach  
261 Erfahrung nach oder wird eher versucht es zu vertuschen?
- 262 B: Es gibt Fehler, die kann man vertuschen. Es gibt Fehler, die kann man nicht  
263 vertuschen. Und am besten ist es, wenn man einen Fehler macht, dass man gleich  
264 Hand hebt und sagt sorry, ist mir passiert, das und das ist vorgefallen und ja,  
265 aber man kann natürlich auch (...) gewisse Fehler vertuschen, die eh keiner merkt  
266 und sich auf etwas anderes rauszureden (...) funktioniert auch. Wenn ich jetzt zum  
267 Beispiel hernehme, Maschinenstillstand. Man hat ein Teil verkehrt herum  
268 eingebaut, die Maschine läuft nicht, das eingebaute Teil ist durch das falsche  
269 einbauen defekt. Hat man schon ein neues bestellt, es hat keiner gewusst, dass  
270 das Teil auf Lager war und man sagt dann, das Teil wird übermorgen angeliefert.  
271 Wir können derweilen nichts unternehmen, wir haben Ersatzteil da. Dann brauche  
272 ich einen Fehler nicht melden, sondern kann dahingehend vertuschen.
- 273 I: Wie wird das gelebt bei euch? Ober wie lebst du das? Sagst du den Fehler?  
274 Wird der Fehler bei deinen Leuten mitgeteilt oder hast du eher/
- 275 B: Intern wird es schon kommuniziert, aber nach außen nicht. Also wenn jetzt das  
276 Beispiel mit den falschen oder mit dem mit dem Teil, wissen wir in der  
277 Abteilung, dass das passiert ist. Aber nach außen hin zu Produktionsleitung oder  
278 so wird es nicht getragen. Dann haben wir halt die Lieferzeit von zwei Tagen und  
279 wenn es teilt dann da ist dann bauen wir es richtig ein und dann funktioniert es  
280 wieder.
- 281 I: Offene Stellen, offene Posten werden bei euch intern kommuniziert und intern

282 versucht auch zu besetzen?

283 B: Ja, allerdings muss man eine Kosten-Nutzen-Rechnung aufstellen. Und selbst

284 wenn sie das rentieren würde Der neue Mitarbeiter wird dann meistens von der

285 Firmenleitung nicht freigegeben. Zumindest in Abteilungen. So wie meiner, der

286 eigentlich der Firmen nur Geld kosten und nicht Projektbeteiligten sind. Braucht

287 Engineering an Mitarbeiter bekommen sie einen, denn die können projektbezogene

288 Arbeiten. Projektbezogen, bringt Geld und so ist es ein bisschen schwieriger.

289 I: Wie sieht es bei euch aus mit Firmenfeiern. Habt ihr das? Es gibt Kulturamt,

290 das hast du bereits gesagt, gibt es sonst noch was?

291 B: Wandertage, Ski-Ausflüge, (...) Sommerfest, das sind die, die vom Betrieb

292 ausgehen. Und dann gibt es nur die was vom Betriebsrat ausgehen, das sind noch

293 weit mehr. Da gibt es Klettern, Bungee-Jumping, Paragleiten, Kino Abende. Jetzt

294 zum Beispiel steht ein Business laufen an, wo viele Leute mitlaufen von unserer

295 Firma. Ja unzählige Aktivitäten bis hin zu Museumsbesuche, die organisiert

296 werden, was mit einem Bus ins xxx Museum nach xxx fahren und solche Sachen.

297 I: Also wie werden die ankommen, deiner Erfahrung nach?

298 B: Ganz gut, allerdings muss ich ehrlich sagen, ist unser Betriebsrat sehr Sport

299 affin und deswegen sind das meistens (...) eher Sport lastige Aktivitäten, eben

300 Skifahren Paragleiten etc. und deswegen sind meistens immer die gleichen Leute

301 dabei. Und jetzt hat er eh schon mehr, wie gesagt Kinoabend, aber es gibt halt

302 nicht wirklich für alle Aktivitäten der jetzt dann komplett Sportlos sind. So,

303 ja, Theater und solche Sachen gibt's halt werden auch angeboten. Aber werden

304 auch gut angenommen.

305 I: Fällt dir noch irgendwas ein, eine Aktivität oder vorhaben, was du begrüßen

306 würdest?

307 B: Ja statt den zwei Nächten, drei Tage Skifahren eine Woche und dann vielleicht

308 nicht nach xxx oder nach xxx, sondern nach xxx oder nach xxx. Das Budget hätte

309 wir ja jetzt, aufgrund von Corona ist viel übergeblieben. Das kommt drauf an,

310 was man gerne möchte, ich persönlich gehe gerne Skifahren und deswegen ist das

311 ein bisschen wenig was es dahingehend gibt.

312 I: Aber Skifahren hast du gesagt, machts ihr sowieso.

313 B: Mir fällt jetzt gar nichts ein, was man irgendwie fehlen würde. Ein

314 Dartturnier wäre noch lustig, aber das wird jetzt im Sommer umgesetzt. Also darum

315 in unserem Kompetenzzentrum werden mehrere Darts aufgebaut, es hat auch schon ein

316 Tischtennisturnier gegeben und auch in xxx, da haben wir das ganze Lokal

317 gemietet, da hat es dann ein Billard Turnier gegeben und so.

318 I: Wie definierst du Arbeitgeberattraktivität? Was macht ein Attraktives

319 Unternehmen, ein attraktiver Arbeitgeber aus für dich?

320 B: (...) Ich glaube, der Arbeitgeber ist nur so attraktiv, wie seine Mitarbeiter

321 das Unternehmen attraktiv machen. Du kannst der beste Chef sein und der

322 loyalsten Chef sein. Wenn du nur Ungusteln als Mitarbeiter hast, die unzufrieden

323 sind, die sich selber irgendwie einschränken und sehr wenig offen mit anderen

324 Mitarbeiter umgehen. Ich glaube, das kann es Unternehmen jetzt so selber gar

325 nicht beeinflussen, sondern es hängt sehr viel davon ab, wie die Firma gelebt

326 wird. Aber auf der anderen Seiten kommt es von ganz oben wird es vorgehen, wir

327 Firma laufen sollte. Wenn der Chef immer grantig ist und die ganze Zeit schlecht

328 gelaunt und nur immer nur geizig ist und an jeden Mitarbeiter auf Schritt und

329 Tritt kontrolliert, wird es nie ein gutes Betriebsklima geben. Dann geht einfach

- 330 das nicht. Ich bin auch der Meinung, dass das Finanzielle in jedem, in jeder  
331 Firma wichtig ist, wie die Mitarbeiter bezahlt werden, aber nicht das Wichtigste.  
332 Also wenn ich jetzt und von heute auf morgen bei einer Firma anfangen könnte,  
333 bei der ich ein paar 100 € mehr im Monat verdiene. Ich glaube nicht, dass sie  
334 deswegen wechseln würd, weil wichtig ist nur immer, dass sie in der Früh gerne  
335 aufstehen, gerne in die Firma gehe und da hilft mir das ganze Geld am Ende des  
336 Tages nichts, wenn ich mich jeden Tag aufraffen muss, weil ich jetzt wieder  
337 aufstehen muss und in die Arbeit fahren.
- 338 I: Wie schätzt du die Arbeitgeberattraktivität in dem aktuellen Unternehmen ein?
- 339 B: Ich würde jetzt gerne Herrn XXX zitieren.
- 340 I: Das müsste ich dann anonymisieren, das ist dir schon bewusst.
- 341 B: Bitte nochmal die Frage.
- 342 I: Wie schätzt du die Arbeitgeberattraktivität in deinem Unternehmen ein?
- 343 B: Sehr gut.
- 344 I: Wie kommst du zu dem Schluss?
- 345 B: Würde man eine Umfrage in unserem Unternehmen machen, glaube ich, dass 85 %  
346 das mit sehr gut bis gut bewerten würden.
- 347 I: Und warum? Was ist deiner Meinung nach der ausschlaggebende Punkt, warum die  
348 Leute sagen, dass ist ein toller, ein klasse Arbeitgeber, da bin ich gerne.
- 349 B: Das habe ich, glaube ich, schon vorher erklärt. Ich finde einfach, dass wir  
350 ein innovatives und zukunftsorientiertes Unternehmen sein, wo man sich sicher  
351 sein kann, dass man die nächsten Jahre, wenn nicht Jahrzehnte, einen fixen Job  
352 hat. In einer sicheren Sparte, die immer größer wird und wir einer der größten  
353 Arbeitgeber in XXX sind und dementsprechend auch viel bieten können, weil wir



354 einfach durch unsere Umsätze auch dem Mitarbeiter viel bieten können mit  
355 Veranstaltungen und Räumlichkeiten etc..

356 I: Wie wir der Arbeitgebermarke kommunizieren. Ich sehe, du hast T-Shirt an bei  
357 denen der Firmenname oben steht.

358 B: Das kommt davon, weil ich gerade vom Arbeiten komme, wenn wir uns am Samstag  
359 oder am Sonntag treffen würden, hätte ich das Logo sicher nicht auf meinem  
360 Gewand.

361 I: Und wie wird die Arbeitgebermarke präsentiert oder wie wird sie kommuniziert?  
362 Habt Ihr alle Arbeitsgewand? Oder Social Media, Website/

363 B: Alles, mittlerweile sind wir auf Radio XXX geschaltet mit Werbeeinschaltungen,  
364 bei XXX haben wir schon jahrelang die Werbeeinschaltungen, es fahren Firmen  
365 Buse herum. Es hat Zeiten geben, da waren die XXX Busse entsprechend foliert,  
366 wir haben Plakatwände. Mitarbeiter sind von Kopf bis Fuß mit Arbeitskleidung  
367 ausgestattet. Müssen sie nicht anziehen, können sie anziehen. Also, ich glaube,  
368 volles Programm.

369 I: Eine persönliche Frage, du hast gesagt, das Arbeitsgewand privat nicht  
370 anziehst. Findest du es dennoch als positiv, wenn der Arbeitgeber mir das Gewand  
371 zur Verfügung stellt das ich verschmutze, dass ich zum Arbeiten an habe, oder  
372 ist das schon Standard?

373 B: Ich trage eigentlich nur die Polos welche ich von der Firma bekomme. Weil die  
374 Hosen die wir aushändigen die sind mir zu dick bzw. zu unbequem und die Schuhe  
375 sind mir auch nicht passend. Aber ich bin in einer Position wo ich mir über die  
376 Firma mein Wunschkmäßiges Arbeitsgewand selbst bestellen kann. Das keine  
377 Produktion Mitarbeiter nicht, der muss das Gewand anziehen und der muss es

378 anziehen. Der muss schnitt feste Hosen in der Schweißerei tragen oder im  
379 Zuschnitt. Ein Büro Mitarbeiter kann in Zivil kommen. Der zieht sein Gewand von  
380 zuhause an und ich hab zwar Arbeitsgewandt, aber ich bestelle mir das, was ich  
381 gerne hätte. Zahlt aber die Firma.

382 I: Wie beschreibst du ein gutes Betriebsklima?

383 B: Ein gutes Betriebsklima (...) hat wieder sehr viel damit zu tun, was ich vorhin  
384 schon gesagt habe, dass Vorgesetzte den Mitarbeitern auf gleicher Augenhöhe  
385 begegnen und sie auch so behandeln. Ein gutes Betriebsklima ist auch, (...) wenn  
386 Mitarbeiter sich auch in der Freizeit treffen, weil sie sich einfach im Job so  
387 gut miteinander verstehen. Zum Beispiel in unserem Büro, das aus 15 Personen  
388 besteht, machen wir zweimal im Jahr einen Büro-Wandertag, da treffen uns an  
389 Samstagen, oder am Sonntag und dann gehen wir wandern. Danach noch einmal was  
390 Jausnen und dann passt es. Und ich glaube (...) die Sachen gibt es nur, wenn man  
391 ein gutes Betriebsklima hat. (...) Aber warum das so ist, warum wir so gutes  
392 Betriebsklima haben, ist schwer zu sagen. Ich weiß es nicht. Ich bin eigentlich  
393 aus diesem Grund in die Firma gegangen, weil ich von außen gesehen habe, dass es  
394 dort ein gutes Betriebsklima gibt. Allerdings. Ich komme von der Baustelle und  
395 so etwas wird sich auf der Baustelle gar nie aufbauen lassen, weil man immer nur  
396 in Teams oder ein bisschen größeren Teams unterwegs ist und dann aber wieder  
397 wechselt. Nie im gleichen Standort die gleichen Mitarbeiterinnen in einer großen  
398 Gruppe vereint. Deswegen kann man da auch am Bau nie diese Beziehung aufbauen.

399 I: Du sagtest, ihr trefft euch privat. Resultiert das aus dem guten  
400 Betriebsklima oder umgekehrt? Das ich das nicht falsch verstehe. Das ihr euch  
401 privat trefft, resultierte aus dem Betriebsklima.

402 B: Ja, das denke ich schon. Weil das geht quer durch die Bank, man versteht sie  
403 mit Leuten aus dem Vertrieb genauso gut wie aus der Produktion oder aus dem  
404 Marketing. Das funktioniert einfach, wir sind mittlerweile Standort übergreifend.  
405 Das heißt, wenn am Standort in XXX ein Fest ist, können alle aus der Firma,  
406 egal wo von Österreich dorthin kommen. Mit Familie und Anhang. Und das ist halt  
407 einfach ein gutes Betriebsklima. Warum das so ist? Es wird uns so vorgelebt. Das  
408 war schon immer so.

409 I: Wer beeinflusst es mehr deiner Meinung nach? Die Kollegen, die Mitarbeiter  
410 untereinander oder der Vorgesetzte die Chefs von oben nach unten?

411 B: Ich glaube schon, dass es von oben nach unten geht. Weil, die Chefs  
412 ermöglichen uns ja das wir ein gutes Betriebsklima aufbauen und erhalten können.  
413 Würde es (...) keine Möglichkeiten geben, wo man sich außerhalb des Büros  
414 zusammenstellt (...). Wir haben zum Beispiel Pausenräume, da gibt es gratis Obst,  
415 gratis Kaffee. Da stellt man sich zusammen und kommuniziert und reden wir  
416 miteinander und dann geht man wieder zum Schreibtisch. Würde es das nicht geben,  
417 denke ich hat man nicht ein so gutes Betriebsklima. Aber würde es so sein, dass,  
418 wenn ich von meinem Schreibtisch aufstehe und irgendwann kommt der Chef mit der  
419 Stoppuhr vorbei und schaut noch, wie lange ich da irgendwo stehe, wird keiner  
420 mehr aufstehen und sich mit einer anderen unterhalten. Und dahingehend geht dann  
421 das Betriebsklima im negativen Bereich über. Also es wird, das Gute  
422 Betriebsklima sicher von den Vorgesetzten und von der Geschäftsführung  
423 maßgeblich beeinflusst.

424 I: Bist du persönlich der Meinung, dass die Arbeitgeberattraktivität bei euch im  
425 Betrieb noch zu steigern ist oder ob das sinnvoll wäre?

426 B: Ich sage jetzt ja, wenn du mich nicht fragst wie, wenn das möglich wäre. Aber  
427 ich denke, ja man sollte man sich nie mit irgendwas zufrieden geben, sondern  
428 immer nach besseren streben. Und das ist in dem Fall so, Natürlich gibt es Luft  
429 nach oben, aber wie im Detail das jetzt ausschauen könnte oder was man noch  
430 verbessern kann wir sind im Bereich E-Mobilität noch extrem schlecht. Wir  
431 könnten E-Tankstellen den Mitarbeitern anbieten. Wir könnten Pool-Cars für  
432 Fahrgemeinschaften zur Verfügung stellen. Das würde alles noch gehen. Da sind  
433 wir noch ein bisschen hintennach, sind aber dabei das irgendwie in die Wege zu  
434 Leiten.

435 I: Wie schaut es bei euch mit weiter Entwicklungsmöglichkeiten aus im Betrieb?.

436 B: Sehr gut, man kann Schulungen machen. Man kriegt Schulungen bezahlt. Ich habe  
437 vorheriges Jahr Schulungen um 3.000 € bezahlt bekommen. Ich hätte heuer wieder  
438 die Möglichkeit und das gleiche Geld die Schulungen zu nutzen. (...) Es werden  
439 intern Kurse angeboten, da gibt es den Campus, da kann man sich eintragen. Da  
440 kann man Spanisch, Englisch, Russisch Kurse machen. Das kannst du sogar während  
441 der Arbeitszeit machen und da hast du dann dreimal die Woche eine Stunde, in  
442 einem Seminarraum, wo eine eigene Englischlehrerin kommt. Dort, über einige  
443 Monate hast du dann deinen Kurs, kriegst dann ein Zertifikat und das kannst du  
444 auch in der Arbeitszeit machen. Also da gibt es schon sehr viel, auch AutoCAD  
445 Kurse zahlt die Firma wird intern gemacht. Kannst du weiterhin eigenständig  
446 bleiben, also da wird sehr viel geboten.

447 I: Also die habt ihr in fachlicher Richtung, für das Arbeiten an sich oder für  
448 Persönlichkeitsentwicklung, Führungskräfte-schulung?

449 B: Haben wir auch, haben wir genauso. Führungskräfte-Seminare haben wir (...) die

450 was die Kurse veranstalten, die kommen zu uns in die Firma. Wenn es irgendwas  
451 nicht gibt, das intern bei uns angeboten wird, können wir das auf WIFI BFI oder  
452 sonst irgendwo jederzeit machen und dafür werden auch zu 99 % die Kosten  
453 übernommen.

454 I: Wie werden bei euch oder wie war es bei dir. Wie werden die Entwicklungs- und  
455 Karrieremöglichkeiten im Einstellungsgespräch besprochen.

456 B: Ich habe kein Einstellungsgespräch gehabt.

457 I: Okay.

458 B: Bei mir ist grad der Posten frei worden und ich bin von meinem zukünftigen  
459 Chef dann gefragt worden, ob ich Interesse hätte. Ich habe schon vier Jahre in  
460 der Firma, über eine andere Firma gearbeitet. Ich habe alle gekannt und dann  
461 ist der Posten in der XXX frei geworden und dann bin ich gefragt worden.

462 I: Ist dort was besprochen worden? Den Weg deiner Karriere- und  
463 Entwicklungsmöglichkeiten. Wo die Reise hingeh?

464 B: Nein

465 I: Habt ihr da nichts besprochen?

466 B: Aber ja, natürlich. Das ist ja nicht Standard, so wie ich eingestellt worden  
467 bin. Also das ist natürlich, muss man sie offiziell bewerben, dann hat man  
468 Bewerbungsgespräch. Aber ich weiß nicht, wie das genau abläuft, ich habe jetzt  
469 zwar zwei Bewerbungsgespräche geführt, wo wir Mitarbeiter aufgenommen haben. (...)  
470 Bin aber die falsche Abteilung für Karriere-Laufbahn ist jetzt im Facility  
471 Management nicht so gang und gäbe (...), ja.

472 I: ja ist eine generelle Frage ob das kommuniziert wird.

473 B: Danke schon ja, kann ich aber nicht sicher antworten.

474 I: Eher, du kannst so weit kommen, dass kannst bei uns machen oder wir suchen  
475 genau den und fertig.

476 B: Nein, also ich kenne Fälle, die haben beim XXX zum Lernen angefangen und sind  
477 jetzt Bereichsleiter und um XXX Leute unter sich.

478 I: Somit hast du mir das beantwortet, dass es bei euch Aufstiegsmöglichkeiten  
479 gibt.

480 B: Ja.

481 I: Dann noch eine Frage zum Thema Diversity Management. Personen  
482 unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlicher Kultur, unterschiedlicher Religion,  
483 Geschlecht, Ausrichtungen. Wie wird es bei euch genutzt? Nutzt ihr das  
484 Diversity Management, habt sehr unterschiedliche Leute. Und wie nutzt sie das?

485 B: Bei uns spielt es keine Rolle, in welcher Abstammung du bist und welches  
486 Geschlecht du bist, welche Religion du hast. Das spielt bei uns überhaupt keine  
487 Rolle und es wird mal so vorgelebt. Das ist komplett egal bei so einem weltweit  
488 tätiges Unternehmen und das steht gar nicht zur Debatte.

489 I: Meine Frage ist eher, ob das genutzt wird, ob du merkst, dass es genutzt wird,  
490 dass man verschiedene Kulturen hat.

491 B: Natürlich. Mir haben Baustellen auf der ganzen Welt und haben auch Projekt in  
492 Russland, sind die Projektleiter Russen, die in XXX sitzen, aber russisch  
493 stämmig sind. Das gleiche ist mit Brasilien, werden brasilianische Projektleiter  
494 abwickeln, die die Sprache des Portugiesischen als Muttersprache haben, aber in  
495 Österreich aufgewachsen sind, sich für den Zweig entschieden haben, bei uns im  
496 Ort angefangen haben und die werden nur das GU Südamerika haben, weil man sich  
497 einfach viel leichter dort mit der Kundschaft vor Ort zu kommunizieren. Wenn du

498 jetzt an portugiesischen oder brasilianischen Vertriebsmitarbeiter und  
499 Projektleiter einsetzen, fühlt sich der Kunde automatisch wohler, denn das  
500 nutzen wir vollkommen aus. (...) Und wir haben glaube sicher von jedem Kontinent,  
501 also von jedem Kontinent, auf alle Fälle Mitarbeiter. Von jedem Land nicht, aber  
502 von sehr vielen verschiedenen Ländern haben wir Mitarbeiter. Es wird dauernd bzw.  
503 hin und wieder wird es schwierig, wenn nur auf Englisch kommuniziert wird. Und  
504 das ist dann, für mich schwierig, wenn dann in den Pausen und so nur Englisch  
505 geredet wird.

506 I: Gibt es noch etwas über die Arbeitgeberattraktivität, Gründe von Kündigungen,  
507 was ich dich nicht gefragt habe? Oder was du mir noch sagen möchtest?

508 B: Nein also, bist du zufrieden mit dem Interview, bin ich zufrieden mit dem  
509 Interview!

510 I: Dann sind wir beide zufrieden mit dem Interview. Das ist ja was Schönes, dann  
511 können wir das so beenden. Ich sagen noch Dankeschön.

512 B: Bitteschön.