Handlungsempfehlungen „Mitarbeiterbindung“

Stand: September 2024

Vorwort

Liebe Mitgliedsunternehmen,

Ihre Mitarbeiter stellen eine der wichtigsten Säulen für den Erfolg des Unternehmens dar. Aktuell ist der Arbeitsmarkt von hoher Dynamik geprägt, die Bedeutung der Mitarbeiterbindung steigt umso mehr. Auf Grund verschiedenster Veränderungen in der Bevölkerungsentwicklung, vor allem aber des Ausscheidens geburtenstarker Jahrgänge im Rentenalter und der Abwanderung jüngerer Menschen, gibt es in Thüringen zunehmend weniger Einwohner im erwerbsfähigen Alter. Leider ist dadurch in naher Zukunft mit erheblichen Engpässen an gut ausgebildeten Arbeitskräften zu rechnen.

Umso wichtiger wird es, zum einen Mitarbeiter zu gewinnen und zum anderen qualifizierte und gute Mitarbeiter zu halten. Nur zufriedene Mitarbeiter binden sich langfristig an Ihr Unternehmen. Das hat viele Vorteile: neben der Sicherung des Unternehmenserfolges hält eine geringe Personalfluktuation die Kosten für Suche und Einarbeitung von neuen Mitarbeitern gering und das Wissen bleibt im Unternehmen. Außerdem sind zufriedene Mitarbeiter ein glaubwürdiges Aushängeschild für das Employer Branding und daraus folgend für die Personalbeschaffung.

Die vorliegenden Handlungsempfehlungen bieten Ihnen spezifische Hinweise und effiziente Maßnahmen zu verschiedenen Aspekten der Mitarbeiterbindung.

Um die Mitarbeiterbindung zu messen, hat der Fachausschuss „Berufliche Bildung/ Personalentwicklung/ Unternehmensführung“ eine Befragung entwickelt. Die Befragung ist ein Pilot und wird erstmals 2024 durchgeführt. Die Fragen bilden die Grundlage für unsere Handlungsempfehlungen und sind in den Überschriften der einzelnen Themen wiederzufinden. Genauere Details zur Befragung finden Sie auf der Website www.vtw.de/mitarbeitendenbefragung.

An dieser Stelle möchte ich auf die Bedeutung der Markenbildung und -pflege für die Mitarbeiterbindung hinweisen. Zufriedene Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, steigern die Attraktivität als Arbeitgeber. Unser Leitfaden „Markenführung und Markenkommunikation für Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft“ (Marke - vtw) gibt Ihnen praxisnahe Tipps zur Markenbildung.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung der Handlungsempfehlungen und zufriedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Frank Emrich
Verbandsdirektor Verband Thüringer Wohnungs- und Immobilienwirtschaft e.V.

Inhaltsverzeichnis

Frage 1) Wie zufrieden sind Sie mit der Verbundenheit zu Ihrem Arbeitgeber? 4

Frage 2) Wie zufrieden sind Sie mit den Bedingungen und der Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes? 4

Frage 3) Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Aufgabenfeld?.....5

Frage 4) Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Kompetenzen und Einbindungen in Entscheidungsprozesse?.....6

Frage 5) Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Karriere-Aufstiegschancen? 7

Frage 6) Wie zufrieden sind Sie mit dem Schulungs- und Weiterbildungsangebot?...7

Frage 7) Wie zufrieden sind Sie mit den Vergütungen, die Ihr Arbeitgeber bietet? 7

Frage 8) Wie zufrieden sind Sie mit den Zusatzleistungen, die Ihr Arbeitgeber bietet? 8

Frage 9) Wie zufrieden sind Sie mit dem Informationsfluss im Unternehmen? 9

Frage 10) Wie zufrieden sind Sie mit dem Informationsfluss für die Bearbeitung Ihres Aufgabenfeldes?.....10

Frage 11) Wie zufrieden sind Sie mit der Kommunikation zu Ihrem direkten Vorgesetzten?.....10

Frage 12) Wie zufrieden sind Sie mit der Wertschätzung Ihrer Arbeit? 11

Frage 13) Wie zufrieden sind Sie mit der Führungskultur im Unternehmen?.....11

Frage 14) Wie zufrieden sind Sie mit dem Betriebsklima im Unternehmen?.....12

Frage 15) Wie zufrieden sind Sie mit der Flexibilität Ihrer Arbeitszeiten? 12

Frage 16) Wie zufrieden sind Sie mit dem Arbeitsaufkommen in Ihrer Position?.....13

Frage 17) Wie zufrieden sind Sie mit der Gesundheitsförderung im Unternehmen?.13

Frage 18) Wie zufrieden sind Sie mit dem Digitalisierungsfortschritt im Unternehmen? 14

Anlage: Fragebogen „Mitarbeiterbindung“.....16

Impressum:
Verband Thüringer Wohnungs- und Immobilienwirtschaft e.V. (vtw)
Regierungsstraße 58
99084 Erfurt
Telefon: 0361 / 360100
Internet: www.vtw.de
E-Mail: info@vtw.de

Ansprechpartnerin:
Claudia Vollmann
Referentin Aus- und Fortbildung

Frage 1) Wie zufrieden sind Sie mit der Verbundenheit zu Ihrem Arbeitgeber?

Die Verbundenheit zum Unternehmen spiegelt die allgemeine Haltung des Mitarbeiters wider. Ein, sich dem Unternehmen verbundener, Mitarbeiter ist engagierter als ein weniger verbundener Mitarbeiter.
Sie können die Verbundenheit Ihrer Mitarbeiter steigern durch:

Employer Branding
Darunter versteht man die Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, um als attraktive Arbeitgebermarke wahrgenommen zu werden.

Ein gutes Image
Das Unternehmensimage kann sowohl durch interne als auch externe Kommunikationsmaßnahmen „poliert" werden. Wichtig ist, dass das Unternehmen ein aussagekräftiges und stringentes Selbstbild hat. Das Selbstbild spiegelt sich in Zielen und Werten und der Kommunikation wider. Ein Beispiel für die Außenkommunikation sind individuelle Arbeitskleidung und Accessoires im einheitlichen Design (beispielsweise mit dem Unternehmenslogo für jeden Mitarbeiter zur Verfügung stellen) und Firmenfahrzeuge.

Ein gutes Betriebsklima (siehe Empfehlung Nr. 14)

Frage 2) Wie zufrieden sind Sie mit den Bedingungen und der Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes?

Sie können die Ausstattung des Arbeitsplatzes Ihrer Mitarbeiter verbessern durch folgende Maßnahmen:

Ausstattung des persönlichen Arbeitsplatzes
Jeder Mitarbeiter sollte einen ergonomischen Arbeitsplatz haben. Der Arbeitsplatz sollte ausreichend hell sein und genügend Platz vorweisen. Außerdem soll der Arbeitsplatz auf dem notwendigen technischen Stand (bspw. funktionierende Softwareprogramme, zwei Bildschirme) sein. Drucker und Kopierer sollten sich nicht direkt am Arbeitsplatz, sondern in separaten Räumen befinden. Die Räume der Mitarbeiter sollten mit Namensschildern versehen sein.
Des Weiteren sollte jeder die Möglichkeit haben, ruhig und konzentriert zu arbeiten. Bei Großraumbüros könnten Ruhezonen für ungestörtes Arbeiten und Meetingräume für Besprechungen eingerichtet werden.

Pausenräume bieten
Es empfiehlt sich, Pausenräume bzw. -ecken für die Mitarbeiter anzubieten. Neben den Pausenräumen im Verwaltungsgebäude sollte es auch für die Mitarbeiter im Außendienst, wie z.B. Hausmeister, Pausenräume geben.
Die Pausenräume sollten über eine entsprechende Ausstattung, wie z.B. Mikrowelle, ausreichend Kühlschrankvolumen und eine Spülmaschine verfügen. Auch Wasserspender oder Getränke sind eine gute Möglichkeit, um die Attraktivität des Arbeitsplatzes zu erhöhen.

Allgemeine Hinweise
Ein Tier kann zum positiven Betriebsklima ebenso wie Grünpflanzen beitragen.

Betriebsausstattung
Für Werkzeuge und andere Betriebsausstattung sollte es Räumlichkeiten zur sichern Aufbewahrung geben.

Frage 3) Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Aufgabenfeld?

Oft behalten Mitarbeiter, die ihnen anvertrauten Aufgaben zur Erledigung über viele Jahre, manchmal kommen weitere Themen hinzu, seltener können Aufgaben abgegeben werden. Verfügen Ihre Mitarbeiter über genügend Motivation für die Erledigung alter und neuer Aufgaben? Würde sich in verschiedenen Bereichen eine Umverteilung oder ein Tausch von Aufgaben unter Mitarbeitern anbieten und dadurch Win-and-Win-Situationen entstehen sowie abwechslungsreichere Arbeitsabläufe ergeben?
Sind Ihre Mitarbeiter mit ihren Aufgabenfeldern unzufrieden, finden Sie hier einige Lösungsansätze:

Einschätzung der Mitarbeiter vornehmen
Für jede Führungskraft gilt es, sich die Fähigkeit zu erhalten, eine Einschätzung des Persönlichkeitstyps und der fachlichen Kompetenzen der anvertrauten Mitarbeiter vorzunehmen, sensibel auf situative Veränderungen zu reagieren und das Aufgabenfeld der Mitarbeiter entsprechend anzupassen.

Mitarbeitergespräche führen und Ergebnisse aufgreifen
Die Grundlage, mehr über die Beziehung der Mitarbeiter zu ihren Aufgabenfeldern zu erfahren ist eine regelmäßige Kommunikation, idealerweise in Form von spontanen Feedback- und geplanten Personalgesprächen.
Zur Vorbereitung kann es helfen, über verschiedene Sachverhalte nachzudenken, so zum Beispiel:

- Schärfung der Abgrenzung jeder Stelle zu anderen Stellen- und Aufgabenfeldern,
- Klarheit darüber, ob jeder Mitarbeiter seinen Stärken und Schwächen gemäß eingesetzt ist,
- Vermeidung von Über- oder Unterforderung (mehr dazu in Empfehlung Nr. 4).

Im Ergebnis können Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume von Mitarbeitern angepasst werden. Dies bedeutet einen gewissen Aufwand durch eine qualitative und quantitative Betrachtung der betreffenden Stellen und kann gegebenenfalls Veränderungen der Organisationsstruktur des Wohnungsunternehmens einschließen.
Die Nutzung oder Erstellung von Stellenbeschreibungen ist und bleibt ein wichtiges Instrument der Festlegung und Abgrenzung der Aufgabenfelder.

Job Enrichement / Job Enlargement anbieten
Aus dem Personalwesen entstammen die Begriffe „Job Enlargement“ und „Job Enrichement“. Beides sind Instrumente bezüglich Veränderungen innerhalb der Stelle.
„Job Enlargement“ lässt sich mit „Arbeitserweiterung“ übersetzen. Der Mitarbeiter erhält neue Aufgaben, die demselben Anforderungsprofil entstammen, so dass keine zusätzliche Weiterbildung erforderlich wird. Diese Strategie bezeichnet man auch als horizontale Arbeitsgestaltung. Sie kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn Mitarbeiter unterfordert, lustlos oder unmotiviert sind. Langeweile im Büro kann unliebsame Konsequenzen bis zur Kündigung zur Folge haben sowie Fehler begünstigen.
Bei „Job Enrichment“ handelt es sich um eine vertikale Arbeitsgestaltung. Das bedeutet, dass die Anforderungen an den Angestellten erhöht werden. Neu zugeordnete Aufgaben sollte der Mitarbeiter nach einer entsprechenden Weiterbildungsmaßnahme erledigen können. Durch das Job Enrichment – wörtlich „Arbeitsbereicherung“ – werden die Aufgaben des Mitarbeiters verantwortungsvoller und oft interessanter.

Frage 4) Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Kompetenzen und Einbindungen in Entscheidungsprozesse?

Beim Thema Kompetenzverteilung ist Klarheit ein wichtiger Aspekt. Kompetenzen von Mitarbeitern sollten in der Stellenbeschreibung verankert sein. Aus der Anordnung aller Stellen im Organigramm des Wohnungsunternehmens leiten sich Hierarchien und somit auch die grundsätzliche Kompetenzverteilung ab.
Mögliche Entscheidungsspielräume für Mitarbeiter können mit Hilfe von Wertgrenzen für die Beauftragung von einmaligen und wiederkehrenden Leistungen und auch Unterschriftsordnungen vorab zuverlässig geregelt werden.
Dabei kann es von Vorteil sein, die Entscheidungsspielräume des Mitarbeiters nicht unnötig einzuschränken. Die Übernahme von Eigenverantwortung wird auf diese Art gefördert und die Führungskraft entlastet.
Gibt es Unzufriedenheit mit den Kompetenzen und der Mitsprache in Ihrer Mitarbeiterschaft, könnten folgende Handlungsempfehlungen hilfreich sein:

Unter- bzw. Überforderung erkennen und beheben
Bei einem Mitarbeiter, der mit seinen Kompetenzen unzufrieden ist, sollte zunächst an eine Unter- bzw. Überforderung gedacht und diese, wie folgt, behoben werden:
Ein Beispiel für eine Überforderung ist die technische Mitarbeiterin, die sich auf der Baustelle nicht durchsetzen kann und dadurch unter Unsicherheit und Druck leidet.
Ein weiteres Beispiel in die entgegengesetzte Richtung ist ein junger, engagierter Mitarbeiter in der Hausverwaltung, der sich durch ein zusätzliches berufsbegleitendes Studium qualifiziert hat und nahezu besser informiert und ausgebildet ist, als sein Vorgesetzter. Eine solche Situation erzeugt oft Unmut und Frustration beim Mitarbeiter gepaart mit dem Wunsch der Übernahme von mehr Verantwortung.
Beide Beispiele verdeutlichen die Brisanz derartiger konfliktbehafteter Konstellationen im „Kompetenzgerangel“ mit den entsprechenden Folgen beim Mitarbeiter aber auch den Folgen für das Unternehmen. Werden diese Konstellationen der Unzufriedenheit nicht zeitnah gelöst oder ignoriert, kann es zu ernsthaften Verlusten der Mitarbeiterbindung kommen.

Gute Kommunikation fördern
Rechtzeitige Personalgespräche können dem betroffenen Mitarbeiter weitere Möglichkeiten, Hilfe und Perspektiven innerhalb des Unternehmens aufzeigen. Dies können bei Überforderung die Befähigung durch Seminare und Schulungen sein, oder auch die Versetzung auf eine andere Stelle bzw. eine Beförderung.

Interesse und Einbezug
Die Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse setzt die Kenntnis derer Interessen voraus und geschieht überwiegend durch eine gute und regelmäßige Kommunikation, Besprechungsroutinen und den persönlichen Kontakt.
Sicher können Mitarbeiter nicht in jegliche Unternehmensentscheidungen einbezogen werden, dafür gibt es unterschiedliche Hierarchieebenen. Es können im Rahmen moderner Mitarbeiterführung viele Möglichkeiten der Mitgestaltung für Mitarbeiter angeboten werden, vorwiegend das eigene Aufgabenfeld betreffend.
Ein lohnender Ansatz ist die Bildung von Projektteams, in welche Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen ihr Wissen und ihre Ideen einbringen und so mitgestalten können.
Die meisten Mitarbeiter empfinden eine Teilhabe an Entscheidungen, die Berücksichtigung Ihrer eigenen Interessen und Mitgestaltungsmöglichkeiten als sehr positiv. Insofern ist diese Einbindung sehr wohl ein zentrales Instrument der Mitarbeiterbindung, da sich die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen intensiviert. Der Einbezug kann zusätzlich durch intensive Kommunikation mit dem Betriebsrat, aber auch durch Mitarbeiterbefragungen umgesetzt werden.

Frage 5) Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Karriere-Aufstiegschancen?

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren Karriere-Aufstiegschancen lässt sich durch verschieden Maßnahmen erhöhen:

Personalentwicklung nutzen
Allgemein sollte in die Personalentwicklung investiert werden und die Führungskräfte sollten die Personalentwicklung unterstützen und fördern. Das kann im Rahmen von Personalgesprächen geschehen.
Potenzialträger und Kompetenzen können durch Aufstiegsfortbildungen sowohl zeitlich als auch monetär gefördert und unterstützt werden.

Karriereprogramme einführen
In einem größeren Unternehmen können Karriereprogramme (z.B. „vom Auszubildenden zum Trainee zur Führungskraft“ oder Fachkarrieren) entwickelt und angeboten werden.
Außerdem können vakante Stellen intern ausgeschrieben werden und Führungsstellen möglicherweise intern besetzt werden.

Frage 6) Wie zufrieden sind Sie mit dem Schulungs- und Weiterbildungsangebot?

Um die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Bildungsangebot im Unternehmen zu steigern, ist es wichtig, eine Kultur zu schaffen, in der es selbstverständlich ist, zu lernen. Folgende Werkzeuge können bei Unzufriedenheit helfen:

Jährliche Weiterbildungen anbieten
Für jeden Mitarbeiter sollte die Möglichkeit bestehen, sich jährlich weiterzubilden. Diese Möglichkeit sollte aktiv angeboten werden. Gegebenenfalls können die Führungskräfte aktiv nach passenden Angeboten suchen und Mitarbeiter sollten den Zugang zu Weiterbildungsangeboten erhalten.

Klare Weiterbildungsstrategie einführen
Die Führungskräfte müssen die Lernkultur aktiv unterstützen und vorleben. Eine klare Weiterbildungsstrategie (durch Abfragen von Weiterbildungsbedarfen) und die zeitliche Planung von Weiterbildungen verbessern die Lernkultur im Unternehmen.

Gelebter Wissenstransfer
Innerhalb von Teams und zwischen Kollegen aus unterschiedlichen Abteilungen sollte Wissenstransfer ermöglicht werden. Dafür müssen sowohl Zeit als auch Raum (Online-Tools und -Räume) vorhanden sein.

Vielfältige Lernformate nutzen
Durch eine Vielzahl von möglichen Lernformaten verringert man die Zugangsvoraussetzungen für Lernende. Beispielsweise können Webinare und Seminare besucht werden. Inhouse-Seminare empfehlen sich, um im Team zu lernen und die Kommunikation und den Wissenstransfer zu steigern.

Frage 7) Wie zufrieden sind Sie mit den Vergütungen, die Ihr Arbeitgeber bietet?

Das sensible Gehaltsthema wird selten offen diskutiert und der eine oder andere Mitarbeiter kämpft selbst in der Gehaltsverhandlung mit seinen Hemmungen eine Forderung klar zu formulieren. Zudem spitzt sich diese Situation durch einen wachsenden Fachkräfte- und Nachwuchsmangel weiterhin zu. Umso wichtiger ist es, das vorhandene

Personal zu halten und ein auskömmliches Gehalt zu bieten. So können Fremdbewerbungen verhindert und die Zufriedenheit messbar gesteigert werden.
Folgende Maßnahmen können die Zufriedenheit mit der Vergütung steigern:

Gerechtes Entlohnungssystem schaffen
Sofern nicht ohnehin eine Tarifbindung des Wohnungsunternehmens besteht, ist die Schaffung eines transparenten Schemas für die Grundgehaltszahlung aller Stellen sowie die Festlegung von Zusatzkriterien, wie Berufserfahrung, Ausbildung, Engagement und Leistung oder Personalverantwortung, in denen sich weitere Gehaltsbestandteile widerspiegeln, günstig. Auch eine Orientierung der Gehälter am Tarifvertrag ist für die nicht tariflich gebundenen Wohnungsunternehmen sinnvoll.

Weitere Möglichkeiten
Zudem dienen das Aufzeigen von längerfristigen Gehaltserhöhungspotenzialen und die regelmäßige Gehaltsanpassung an inflationäre Entwicklungen, der Herstellung eine Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Gehalt. Eine weitere Stellschraube bei der Zufriedenheit von Mitarbeiter mit dem Gehalt ist das Angebot von Zusatzleistungen (siehe Empfehlung Nr. 8).

Frage 8) Wie zufrieden sind Sie mit den Zusatzleistungen, die Ihr Arbeitgeber bietet?

Gerade für kleinere Wohnungsunternehmen ist es oft nicht einfach, mit den Gehältern der großen Gesellschaften mitzuhalten. Ärgerlich ist der Verlust eines Mitarbeiters aufgrund besserer Gehaltsaussichten an ein anderes Unternehmen.
Folgende Maßnahmen können die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern:

Benefits
Bei vielen Mitarbeitern sind Zusatzleistungen, sogenannte Benefits, populär geworden. Diese beeinflussen ebenso die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit- und -bindung.
Angefangen von materiellen, über finanzielle, soziale, zeitliche bis hin zu mobilitätsbetreffende Benefits gibt es eine große Auswahl an Möglichkeiten für Arbeitgeber:

Finanzielle Benefits
- Diensthandy u. Arbeitslaptop (mit privater Nutzung)
- Betriebliche Altersvorsorge
- Steuerfreie Sachzuwendungen (z.B.: 50 €; Anbieter GIVVE oder Edenred)
- Bonuszahlungen
- Weitere geldwerte Vorteile
- Urlaubs- und Weihnachtsgeld
- Mitarbeiterrabatte und Gutscheine
- Corporate Shopping
- Zuschüsse für Kinderbetreuung

Mobilitätsbetreffende Benefits
- Firmenwagen
- Fahrtkostenzuschüsse
- Dienstfahrrad / E-Bike

Soziale, zeitliche und persönliche Benefits:
- Flexible Arbeitszeiten
- Mobiles Arbeiten

- Extraurlaub / Sabbatical
- Bildungsteilzeit
- Reduzieren der Arbeitszeit („Downshifting“)
- Weiterbildungsgutscheine
- Gruppenunfallversicherung (beruflich und privat)

Welche Zusatzleistungen stehen für unsere Mitarbeiter am höchsten im Kurs?
Das hängt davon ab, in welcher Lebensphase sich der Mitarbeiter befindet und aus welcher Generation der Mitarbeiter kommt. Bei der Generation Y (zwischen 1980 und 1995 geboren) beispielsweise steht der Job nicht mehr an erster Stelle. Der Generation ist es wichtiger, dass sich Job und Privatleben vereinbaren lassen. Lebensqualität, Selbstverwirklichung und Freiräume werden ab dieser Generation großgeschrieben. Dementsprechend können sich Wünsche und Anforderungen an einen Arbeitgeber anders gestalten.
Um passende Zusatzleistungen zielgruppengenau anzubieten, empfiehlt es sich vorab, ein genaues Bild von der Belegschaft zu machen.

Frage 9) Wie zufrieden sind Sie mit dem Informationsfluss im Unternehmen?

Ein organisierter, reibungsloser und direkter Informationsfluss im Unternehmen stärkt den Teamgeist. Gut informierte Mitarbeiter fühlen sich integriert. Dies fördert die Motivation und regt zum Mitdenken an. Wichtig ist, alle Mitarbeiter zeitgleich und gleichlautend zu informieren. Sind die Mitarbeiter mit dem Informationsfluss im Unternehmen unzufrieden, sollte man bestehende Informationswege auf den Prüfstand stellen.

Geeignete Informationswege können sein:
- Betriebsversammlungen,
- Regelmäßige Teammeetings,
- Zentrale Aushänge,
- Eine Mitarbeiterzeitschrift,
- Intranet oder auch E-Mail.

<u>Arbeitsorganisation</u>
Ein weiterer entscheidender Faktor ist die Arbeitsorganisation im Unternehmen.
Sollten im Unternehmen sehr viele abteilungsübergreifende Arbeitsprozesse angesiedelt sein, empfiehlt es sich, bei Projektarbeiten abteilungsübergreifende Teams zu bilden. Die Abteilungen sollten die Möglichkeit bekommen, sich gegenseitig vorzustellen. Dies fördert ein besseres Verständnis füreinander. Zu bestimmten Themen fördern Inhouseseminare ebenfalls den Informationsfluss.

<u>Kommunikationsregeln</u>
Wichtig ist, dass Kommunikationsregeln im Unternehmen aufgestellt und umgesetzt werden. Dazu gehört auch, wer auf welchem Weg, wann und welche Informationen kommuniziert.
Beispielsweise kann in Leitungssitzungen festgelegt werden, welche Informationen in den folgenden Abteilungssitzungen in die Belegschaft transportiert werden.
Ein weiteres Beispiel: Informationen, die zeitgleich in die Belegschaft gesendet werden sollen (Bsp. Personalangelegenheiten), können in Belegschaftsversammlungen oder über ein geeignetes Medium verkündet werden.

Frage 10) Wie zufrieden sind Sie mit dem Informationsfluss für die Bearbeitung Ihres Aufgabenfeldes?

Grundsätzlich gelten die Empfehlungen Nr. 9 und Nr. 11 auch für dieses Thema. Sollte der Mitarbeiter unzufrieden sein, kann dies auf Kommunikationsstörungen zum direkten Vorgesetzten hinweisen.

Frage 11) Wie zufrieden sind Sie mit der Kommunikation zu Ihrem direkten Vorgesetzten?

Die Kommunikation zum direkten Vorgesetzten spielt häufig eine entscheide Rolle bei der Mitarbeiterzufriedenheit. Findet kein offener Austausch statt bzw. hat ein Mitarbeiter Hemmungen bei Problemen oder Fragen auf seinen Vorgesetzten zuzugehen, kann dies langfristig zu Ineffizienz und Unzufriedenheit führen. Weiterhin kann eine fehlende Kommunikation des Vorgesetzten zu seinem Team zu Informationsverlusten führen. Es gilt grundsätzlich den Informationsfluss zu unterstützen und sicher zu stellen. Bei Unzufriedenheit können folgende Werkzeuge für Abhilfe sorgen:

<u>Personalgespräche</u>
Regelmäßige Personalgespräche fördern die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter. Diese sollten mindestens einmal im Jahr stattfinden. Führungskräfte sollten angehalten sein, sie durchzuführen. In Verbindung mit einem Zielsystem sind Personalgespräche ein gutes Instrument, um die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter langfristig zu fördern. Die Art des Personalgespräches –reines Feedbackgespräch oder Zielgespräch - sollte vorab definiert werden. Ein vorgegebener Gesprächsleitfaden, welcher den Mitarbeiter vorab mit der Einladung zum Personalgespräch überreicht wird, sorgt dafür, dass die Führungskraft unabhängig von persönlichen Präferenzen bewertet und behandelt.

<u>Teamsitzungen</u>
Regelmäßige Teamsitzungen (mindestens einmal monatlich) halten Führungskräfte an, Informationen an Ihre Mitarbeiter zu übermitteln. Teamsitzungen haben den Charme, dass Mitarbeiter, welche zur direkten Führungskraft persönliche Differenzen haben, informiert werden und im Schutz Ihrer Kollegen die Möglichkeit haben, Fragen oder persönliche Probleme anzusprechen. Die Führungskraft soll sich den Themen stellen und sie bearbeiten. Eine Auswertung der Teamsitzung mit der Geschäftsleitung (sofern es eine zweite Führungsebene gibt) kann weitere Kontrolle und Vorteile bieten. Offene Themen sollten auch über längere Zeiträume im Protokoll fortgeführt werden. Somit wird sichergestellt, dass kein offenes Thema in Vergessenheit gerät. Langfristig führt dies zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit, wenn Probleme angesprochen, verfolgt und gelöst werden.

<u>Schulung Führungskräfte</u>
Die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft kann durch Schulungen der Führungskräfte verbessert werden. Hilfreich ist, Persönlichkeitstest der Mitarbeiter durchzuführen. Ein wichtiger Bestandteil für die Delegation von Aufgaben und die Führung von Mitarbeitern ist das Wissen, welchen Persönlichkeitstyp der Mitarbeiter hat. Eine, auf die Persönlichkeit und den Reifegrad des Mitarbeiters angepasste, Kommunikation kann zu deutlichen Unterschieden in der Mitarbeiterzufriedenheit führen. Schulungen und Persönlichkeitstests können über externe Dienstleister oder Beraterfirmen in Anspruch genommen werden.

Frage 12) Wie zufrieden sind Sie mit der Wertschätzung Ihrer Arbeit?

Die Wertschätzung der Arbeit ist ein essenzieller Bestandteil der Mitarbeiterzufriedenheit und hat mehrere Bausteine. Zum einen sollte die Aufgabe des Mitarbeiters selbst stets als wichtiger und für das Unternehmen unerlässlicher Bestandteil gesehen werden. Die Stellenbeschreibung und Struktur der Stelle selbst spielen für die Wertschätzung eine wichtige Rolle. Ein Mitarbeiter ohne konkrete Aufgabenstellung kann schnell unzufrieden werden. Die Wertschätzung der Leistung eines Mitarbeiters durch den Vorgesetzten ist für die langfristige Mitarbeiterzufriedenheit von entscheidender Bedeutung und sollte regelmäßig durch Führungswerkzeuge wie Personalgespräche, Zielsystem und Teamsitzungen erfolgen. Bei offensichtlicher Unzufriedenheit können folgende Dinge für Abhilfe sorgen:

Verhalten der Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter
Das Verhalten der Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter spielt für die Wertschätzung eine wichtige Rolle. Begegnet man sich durch kleine Gesten wie ein tägliches „Guten Morgen“ oder gemeinsames Mittagessen oder ist die Führungskraft stets vom Team bzw. dem Mitarbeiter abgegrenzt und schafft damit Distanzen? Mitarbeiter, welche sich ernst genommen fühlen, erleben automatisch eine Wertschätzung. Ihre Meinung sollte bei bestimmten Entscheidungen einbezogen werden, damit erleben sie eine Wertschätzung und die Verbundenheit zum Unternehmen wird gefördert. Langfristig steigert dies die Mitarbeiterzufriedenheit.

Angemessene Vergütung
Zu einer Wertschätzung gehört eine angemessene Vergütung der Arbeit. Stellen Sie Ihre Vergütungen auf den Prüfstand. Vergleichen Sie mit Tarifen oder anderen Stellenangeboten. Sind Ihre Vergütungen noch marktgerecht? Mitarbeiter mit besonderem Engagement sollten eine besondere Wertschätzung erhalten. Arbeiten Sie mit Bonus und Sonderzahlungen bei überdurchschnittlichem Engagement. Zielsysteme können ein sehr gutes unterstützendes Instrument sein, um die besonderen Leistungen zu fördern und Anreize zu schaffen.

Aufmerksamkeiten
Wertschätzung von Mitarbeiter erfolgt auch über kleine Aufmerksamkeiten wie z.B. ein Geburtsgruß mit Blumenstrauß, ein Geschenk zum Frauentag oder Weihnachten. Die Möglichkeiten sind unerschöpflich. Wichtig ist, stets ein „Danke“ und „Gut gemacht“. Regelmäßiges Feedback sowie Lob und Anerkennung für gute Arbeit sollten für jede Führungskraft ein wichtiger Bestandteil in der täglichen Kommunikation sein. Grundsatz sollte immer sein, jedem Mitarbeiter das Gefühl zu vermitteln, dass er wichtig und unerlässlich für das Unternehmen ist. Ein wertgeschätzter Mitarbeiter wird weniger ausfallen und motivierter seine Aufgaben erledigen.

Belegschaftszusammenkünfte
Regelmäßige Informationen der Geschäftsführung über die Unternehmenslage und anstehenden Projekte an alle Mitarbeiter helfen die Wertschätzung zu fördern.

Frage 13) Wie zufrieden sind Sie mit der Führungskultur im Unternehmen?

Die Führungskultur im Unternehmen kann bei verschiedenen und mehrstufigen Führungsebenen schwierig zu fassen und zu bewerten sein. Grundsätzlich sollten die Führungskräfte, wie bereits angeführt, mit Werkzeugen wie Personalgesprächen, Teamsitzungen, Zielsystemen etc. arbeiten, um den Weg für eine Führungskultur zu erzeugen. Unterschiedliche Führungspersönlichkeiten können in ihrer Art selbst eher autoritär oder kooperativ arbeiten. Zielführend wäre, wenn sich die Führungskräfte zu

einheitlichen Werten und Normen verständigen, diese festlegen und im täglichen Arbeiten leben. Weiterhin wichtig für eine gute Führungskultur ist ein einheitliches Auftreten der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern. Führungsthemen sollten stets nur unter den Führungskräften diskutiert werden.

Regelmäßige Führungsrunden
Führungskräfte sollten sich regelmäßig in Führungsrunden über aktuelle Themen austauschen und Entscheidungen treffen. Wichtig für eine gute Führungskultur sind transparente Entscheidungen.

Kompetenzen regeln
Zur Verbesserung der Führungskultur kann es ebenfalls behilflich sein, die Kompetenzen klar zu regeln und zu definieren. Unterschriftenregelungen inkl. Budgetregelungen können hilfreiche Instrumente sein. Auch klare Prozessabläufe können helfen, dem Mitarbeiter eine gute Führungskultur zu vermitteln.

Frage 14) Wie zufrieden sind Sie mit dem Betriebsklima im Unternehmen?

Das Betriebsklima im Unternehmen bzw. im Team ist häufig ein Spiegel der allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit. Unterschiedliche Persönlichkeitstypen können das Betriebsklima maßgeblich beeinflussen. Grundvoraussetzung für ein gutes Betriebsklima ist u. a. eine gute und funktionierende Führungskultur und die Wertschätzung der Mitarbeiter. Bei offensichtlicher Unzufriedenheit des allgemeinen Betriebsklimas können folgende Ansätze Abhilfe schaffen:

Prüfung der Störfaktoren
Die Störfaktoren müssen zunächst ergründet werden. Dafür kann ein externes Beratungsunternehmen hilfreich sein. Sollte der Störfaktor ermittelt sein, können über bereits aufgeführte Werkzeuge weitere Ansätze zur Lösung des Problems bis hin zur Kündigung eines Mitarbeiters, erfolgen.

Gemeinsame Aktivitäten
Weihnachtsfeiern, Teamveranstaltungen etc. können helfen, das Klima unter den Kollegen zu fördern und für ein WIR-Gefühl zu sorgen. Teammaßnahmen zu besonderen Ereignissen wie z. B. Zielerreichung oder Erledigung eines Projektes etc. sind gute Werkezeuge.

Räumliche Aufteilung/ Bürobesetzung
Bei konkreten Spannungen kann die Neubesetzung und Anordnung der Büroaufteilung hilfreich sein. Schauen Sie entsprechend der Persönlichkeitstypen und Aufgabenfelder ob ggf. eine Neuanordnung der Büros helfen könnte, Konfliktpotenzial zu minimieren.

Frage 15) Wie zufrieden sind Sie mit der Flexibilität Ihrer Arbeitszeiten?

Flexible Arbeitszeiten schaffen den Mitarbeitern Freiräume, die sich positiv auf die eigene Arbeitsorganisation auswirken. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt eine große Rolle bei der Berufswahl und ist nicht selten ein Grund für einen Arbeitswechsel. Herrscht im Unternehmen Unzufriedenheit in Bezug auf die Arbeitszeitregelung, können folgende Modelle Abhilfe schaffen:

Gleitzeit-Arbeitsmodell/Teilzeitmodell
Die Einführung eines Gleitzeit-Arbeitszeitmodells setzt eine gute Vertrauensbasis voraus. Kernarbeitszeiten sollten dabei auf das Notwendigste reduziert werden. Ebenso können Teilzeitmodelle sehr positiv aufgenommen werden.

Angebot von Homeoffice bzw. Mobiles Arbeiten
Wo es praktikabel ist, kann auch das Angebot von Homeoffice (beispielsweise an bestimmten, vereinbarten Tagen) die Mitarbeiterbindung verstärken. Geregelt werden sollte, wann wer erreichbar ist und wann nicht kommuniziert wird (Nacht; Wochenende). Wichtig ist, Regeln aufzustellen, wann welche Arbeit erledigt werden soll (z.B. Mails spätestens nach 3 Tagen beantworten).

Frage 16) Wie zufrieden sind Sie mit dem Arbeitsaufkommen in Ihrer Position?

Das empfundene Arbeitsaufkommen spielt häufig eine wichtige Rolle bei der Mitarbeiterzufriedenheit. Um die Zufriedenheit zu steigern, empfehlen sich folgende Werkzeuge:

Tätigkeitsnachweise führen
Um die Ursachen für ein wiederkehrendes erhöhtes Arbeitsaufkommen eines Mitarbeiters zu prüfen, empfiehlt sich ein Tätigkeitsnachweis. Anhand dessen kann das Arbeitsaufkommen geprüft und Aufgaben können ggf. neu verteilt werden bzw. Arbeitszeiten dem Arbeitsaufkommen angepasst werden.
Außerdem empfiehlt es sich, Stellenbeschreibungen zu nutzen, um die Inhalte der Tätigkeit mit der Stellenbeschreibung abzugleichen. Sollten Sie bisher keine Stellenbeschreibungen haben, empfiehlt sich deren Erarbeitung.

Zeit- und Selbstmanagement verbessern
Das Zeitmanagement des Mitarbeiters kann eine große Rolle für das Arbeitsaufkommen spielen. Mit Seminaren zum Zeit- und Selbstmanagement können die Mitarbeiter für ein effektives Zeitmanagement sensibilisiert werden.

Prüfen der Arbeitsorganisation
Auf Führungsebene sollte die Arbeitsorganisation geprüft werden. Interne Prozesse und Abläufe sollten verschlankt und es sollte geprüft werden, was effizienter umsetzbar oder digitalisierbar ist. Wichtig sind klare Strukturen und eine festgelegte Arbeitsverteilung, um Doppelungen von Arbeiten zu verhindern.

Sensibilisierung von Führungskräften
Führungskräfte sollten sensibilisiert werden und in Lösungsgesprächen mit den Mitarbeitern offen und auf Augenhöhe über Belastungen sprechen. Die Führungskräfte können so die Ursachen der Überforderung oder auch Überlastung herausfinden. Sie können den Mitarbeitern vorleben, dass Pausenzeiten eingehalten werden und sie nicht immer erreichbar sein müssen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement nutzen (siehe Empfehlung Nr. 17)

Frage 17) Wie zufrieden sind Sie mit der Gesundheitsförderung im Unternehmen?

Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich grundsätzlich auf Gesundheit aus. Viele Komponenten spielen darauf ein, wie das Arbeitsaufkommen und die Gestaltung der Arbeitszeiten.

Gesundheitsfördernde Maßnahmen können auf vielfältige Weise im Unternehmen umgesetzt werden.
Bei Unzufriedenheit können folgende Maßnahmen entgegenwirken:

Arbeitsplatzgestaltung
Die Arbeitsplatzgestaltung nimmt eine große Rolle ein und ist im Arbeitsschutz fest verankert (siehe Empfehlung Nr. 2).

Gesundheitsmanagement
Bestandteile eines Gesundheitsmanagements können einzelne Aktivitäten, wie z. B. Pausengymnastik, mobile Physiotherapie, Ernährungsberatung sein. Ein professionelles Gesundheitsmanagement kann bspw. für alle Mitarbeiter Gutscheine für Fitnesscenter, verschiedene sportliche Aktivitäten und auch Physiotherapie ausstellen.
Weitere Möglichkeiten sind beispielsweise das Bereitstellen von Obstkörben, Mitarbeitergetränken (vorzugsweise Wasser/ Milch) oder auch einmal pro Woche ein gesundes Mittagessen zu organisieren.

Frage 18) Wie zufrieden sind Sie mit dem Digitalisierungsfortschritt im Unternehmen?

„Sind Sie schon papierlos“? Die meisten Wohnungsunternehmen sind es nicht. Der eine Teil der Mitarbeiterschaft ist froh darüber, wenn alles beim Alten bleibt, die restlichen Mitarbeiter ärgern sich über fehlende digitale Zugriffsmöglichkeiten auf Mieterakten, auf die aktuelle Post oder Rechnungen im Homeoffice. So vielfältig unsere Mitarbeiter auch sind, so unterschiedlich sind auch deren Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit der EDV.
Für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit sind deshalb wichtig:

Alle Mitarbeiter „abholen“
Unerlässlich bei jedem Digitalisierungsvorhaben ist, alle Mitarbeiter rechtzeitig mitzunehmen und auf ihrem jeweiligen Kenntnisstand abzuholen. Dafür eignen sich individuelle Schulungen. Nur so kann die Akzeptanz des Mitarbeiterteiles erhöht werden.
Oft stellt sich heraus, dass das hausinterne Softwaresystem nicht vollumfänglich genutzt bzw. vorhandene Potentiale verschenkt werden. Auch hier helfen Schulungen, die auch online durchgeführt werden können.
Eine umfangreiche IT-Betreuung und Schulungen sind teuer, lohnen sich aber und sollten zumindest anfänglich ins Budget eingeplant werden, um gut gemeinte Digitalisierungsbemühungen nicht ins Leere laufen zu lassen.
Ebenso wichtig ist der Zeitfaktor, denn Digitalisierung funktioniert nicht von heute auf morgen.

Digitalisierungskonzept erstellen
Angefangen vom digitalen Archiv, über digitale Wohnungsabnahmen -und Besichtigungen bis hin zum digitalen Rechnungsdurchlauf haben die gängigen Softwareanbieter innerhalb der ERP-Systeme sämtliche Möglichkeiten vorgesehen. Dabei sind viele Schritte zu berücksichtigen, angefangen von der Festlegung von Verantwortlichkeiten, über die Wahl der geeigneten IT-Unterstützung und der Einbindung von externen Dienstleistern. Auch der Austausch mit anderen Wohnungsunternehmen kann eine wertvolle Hilfestellung bei der Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben sein.

Nutzung mobiler Endgeräte
Aber auch außerhalb des hauseigenen Systems sind Digitalisierungsbemühungen erweiterbar und sinnvoll. Neben der Nutzung zur Kommunikation untereinander können mobile Endgeräte im Hauswartbereich in Verbindung mit speziellen Apps für die

Dokumentation von Verkehrssicherungspflichten verwendet werden. Einzelne Kontrollpunkte werden dabei mit Zeit- und Ortsstempel abgespeichert, das Herumtragen und Ausfüllen von Prüfprotokollen in Papierform vermieden.

Digitale Außenwirkung stärken

Auch im Vermietungsalltag hat die Digitalisierung Einzug gehalten. Wurden vor mehr als 10 Jahren noch Wohnungsangebote in den entsprechenden Anzeigenteilen der regionalen Tageszeitungen abgedruckt, sind heute, wenn überhaupt, nur noch Imageanzeigen vertreten und die Wohnungsanzeigen finden sich im Internet, auf der Website und in den einschlägigen, zum Teil kostenpflichtigen Portalen. Bei der Vermietung bietet die digitale Variante ausgesprochene Vorteile, da mit höherer Reichweite, mehr Informationen, Bildern und Videos gearbeitet werden kann. Die Website des Wohnungsunternehmens als Visitenkarte ist von enormer Wichtigkeit. Mittlerweile werden Websites überwiegend via Handy oder Tablet besucht und müssen entsprechend kompatibel sein.

Digitale Kommunikation

In den letzten Jahren hat die digitale Kommunikation erheblich zugenommen, sowohl innerhalb der Organisation, mit Mails und Videokonferenzen als auch nach außen im Dialog mit Mietern, Nutzern oder Genossenschaftsmitgliedern.
Eine weitere Kommunikationsplattform mit der Mieterschaft ist beispielsweise die Bereitstellung eines Mieterportals oder einer Mieterapp. In diese können Formulare heruntergeladen und digital ausgefüllt, Ummeldungen veranlasst oder Schäden gemeldet werden.

Anlage: Fragebogen „Mitarbeiterbindung“

	Wie zufrieden sind Sie:	sehr zufrieden	zufrieden	wenig zufrieden	nicht zufrieden
		1	2	3	4
1	mit der Verbundenheit zu Ihrem Arbeitgeber?				
2	mit den Bedingungen und der Ausstattung Ihres Arbeitsplatz?				
3	mit Ihrem Aufgabenfeld?				
4	mit Ihren Kompetenzen und Einbindungen in Entscheidungsprozesse?				
5	mit Ihren Karriere-Aufstiegschancen?				
6	mit dem Schulungs- und Weiterbildungsangebot?				
7	mit der Vergütung, die Ihr Arbeitgeber bietet?				
8	mit den Zusatzleistungen, die Ihr Arbeitgeber bietet?				
9	mit dem Informationsfluss im Unternehmen?				
10	mit dem Informationsfluss für die Bearbeitung Ihres Aufgabenfelds?				
11	mit der Kommunikation zu Ihrem direkten Vorgesetzten?				
12	mit der Wertschätzung Ihrer Arbeit?				
13	mit der Führungskultur im Unternehmen?				
14	mit dem Betriebsklima im Unternehmen?				
15	mit der Flexibität Ihrer Arbeitszeiten?				
16	mit dem Arbeitsaufkommen in Ihrer Position?				
17	mit der Gesundheitsförderung im Unternehmen?				
18	mit dem Digitaliserungsfortschritt im Unternehmen?				
19	**Offene Frage:** Haben Sie Vorschläge oder weitere Anmerkungen zu den Themen?				