

Mit Freude arbeiten

Beste Ausbilder im Handwerk, bester Arbeitgeber in der Baubranche und Sieger des Deutschen Baupreises - wie ein hessisches Bauunternehmen Mitarbeiter und Jurys begeistert **VON BARBARA OBERST**

Stefan und Peter Jökel waren 26 und 29 Jahre alt, als sie 2001 den Familienbetrieb übernahmen. „Für uns war klar, dass wir mit Freude zur Arbeit gehen wollen“, sagt Stefan Jökel. „Und das können wir nur, wenn unsere Mitarbeiter diesen Spaß an der Arbeit mit uns teilen.“ Heute, mit 48 und 52 Jahren, blicken die Bauunternehmer aus Schlüchtern auf eine ganze Reihe von Auszeichnungen, die alle besagen: Sie gehen den richtigen Weg.

Das war nicht von Anfang an so. „Als wir das erste Mal bei 'Great Place to work' mitgemacht haben, haben wir grottenschlecht abgeschnitten“, gibt Peter Jökel grinsend zu. Beide Brüder hatten von Kindesbeinen an im Betrieb gearbeitet, hatten ein Studium als Bauingenieur absolviert und den Betriebswirt des Handwerks gemacht. Gute Mitarbeiterführung jedoch hatten sie nirgends erlernt. „Aber genau das ist für uns bei solchen Wettbewerben das Ziel; es geht nicht um den Preis, sondern darum, ein Benchmark zu bekommen und zu sehen, was wir noch besser machen können“, erklärt Stefan Jökel. Sie verstehen, dass sie ihre Personalführung verbessern mussten, besuchten Coachings und Seminare und schickten seither auch ihre Abteilungs- und Teamleiter dorthin.

Netzwerken zum Vergleich
Der Austausch und Vergleich mit anderen Unternehmen - sei es die örtliche Metzgerei oder ein Industriekonzern - ist ein zentraler Punkt bei Jökels Erfolg. Ständig suchen die Brüder nach Wegen, das eigene Unternehmen voranzubringen. „Wenn Sie entlang der internen



„Schön, dass du da bist“ - die T-Shirts der Mitarbeiter sind Programm. Alle zwei Jahre lädt Jökel mit befreundeten Unternehmen zur Nacht der Ausbildung ein. Polier Rainer Frischkorn erklärt einem der jugendlichen Besucher seine Arbeit. Foto: Bensing & Reith/Jökel Bau

Kennzahlen und mit diesen externen Benchmarks immer wieder neue strategische Ziele setzen, dann verbessern Sie automatisch ihr Unternehmen. Das haben wir über Jahre konsequent getan“, sagt Stefan Jökel. Allerdings treffen die beiden Chefs von 170 Mitarbeitern ihre strategischen Entscheidungen nicht allein. Sie haben ein Strategieteam, dem 23 Mitarbeiter angehören, sowohl aus dem Büro als auch von der Baustelle. Dieses Team entwickelt langfristige Visionen, mittelfristige Strategien und kurzfristige Ziele für den Familienbetrieb. Weitere 13 Mitarbeiter

kümmern sich um das Feld der Mitarbeiterbegeisterung. Zweimal im Jahr treffen sich alle Mitarbeiter, um über diese Pläne zu sprechen. „Unsere Visionen und Strategien sind also keine Kopfgeburten von meinem Bruder und mir, sondern das gemeinsame Commitment von allen 170 Jökelanern“, sagt Peter Jökel.

Mitarbeiter stolz auf Betrieb
„Jökeler“ - diesen Namen haben sich die Mitarbeiter selber gegeben. Und sie haben für ihr Unternehmen einen eigenen Jökel-Song getextet. Beides werten die Brüder als sicht-

bare Zeichen dafür, wie stolz die Mitarbeiter auf ihren Betrieb sind. Diese spezielle Unternehmenskultur baut der Betrieb konsequent auf. Schon im Einstellungsverfahren klopfen die Jökels ab, wie ein Bewerber tickt und ob er zum Unternehmen passt. Jeder Neue, ob Azubi oder Fachkraft, ob im Büro oder auf der Baustelle, wird innerhalb des ersten halben Jahres schrittweise an das Leitbild und die Firmenkultur herangeführt. Einmal im Jahr befragt die Firma dann per Innovationsbogen alle Mitarbeiter, was gut läuft, was nicht und welche Anregungen jeder



„Für uns hat die Mitarbeiterbegeisterung von Anfang an zur Vorstellung von einem idealen Unternehmen gehört.“

Peter Jökel Geschäftsführer Jökel Bau Foto: Jökel Bau



„Unser Ziel ist, dass wir miteinander sprechen, nicht übereinander.“

Stefan Jökel Geschäftsführer Jökel Bau Foto: Jökel Bau

Einzelne hat. Die wichtigsten Themen bearbeitet dann das Strategieteam und stellt sie bei der Jahresauftaktveranstaltung allen Mitarbeitern vor.

Neben diesen gemeinsamen Informationen gibt es jedes Jahr auch ein persönliches Mitarbeitergespräch; für die Azubis außerdem eigene Leitbildtage, an denen sie über ihre Themen und Probleme sprechen können. „Unser Ziel ist, dass wir miteinander sprechen, nicht übereinander“, fasst Stefan Jökel zusammen.

Personalwachstum als Folge

Ob ein Mitarbeiter von der Jökel-Unternehmenskultur begeistert ist oder nicht, zeigt sich innerhalb der ersten zwei bis drei Jahre. Nach dieser Anfangszeit gebe es kaum mehr Fluktuation - und die Chefs können sich über gute Bewerbungen freuen. „Vor sieben Jahren waren wir noch 80 Mitarbeiter, jetzt sind wir um die 170“, berichtet Peter Jökel von einem Wachstum in Zeiten, wo am Bau extremer Personalmangel herrschte. Über 40 Prozent der neuen Kräfte kommen per Mitarbeiterempfehlung zu Jökel.

Dennoch, das ist Peter Jökel wichtig, sei die Fachkräfteakquise nicht Ziel ihrer Unternehmensphilosophie, sondern deren logische Folge. Viele Unternehmer, mit denen er im Austausch stehe, fragten ihn, was all diese Maßnahmen denn kosten. „Aber das ist der komplett falsche Ansatz“, findet Peter Jökel. „Wenn ich Mitarbeiterbegeisterung ins Zentrum des Unternehmens stelle und daran glaube, dass ich damit die Firma auf Dauer erfolgreich mache, dann ist jeder Euro, den ich investiere, sehr gut investiertes Kapital.“

„Mitarbeiter sind das Herzstück des Betriebs“

Fabienne Gehrig, Personalberaterin bei der Handwerkskammer Konstanz, über die Bedeutung guter Führung bei der Personalsuche **INTERVIEW: BARBARA OBERST**

Frau Gehrig, Sie sind Personalberaterin bei der Handwerkskammer Konstanz und unterstützen Betriebe bei der Suche nach Fachkräften. Was erleben Sie da?

Uns rufen oft Unternehmer an, weil sie sehr dringend Mitarbeiter brauchen und auf eine schnelle Lösung hoffen. Aber die gibt es nicht. Noch ein Inserat in einem weiteren Portal genügt nicht. Man muss bei dem Thema viel weiter ausholen.

Was meinen Sie damit?

Mitarbeiter zu finden und zu halten hat etwas mit der Unternehmensführung, der Unternehmenskultur und den gelebten Werten im Betrieb zu tun. Wir haben wegen des demografischen Wandels einen Bewerbermarkt. Ich muss potenzielle Arbeitskräfte davon überzeugen, dass es bei mir besser ist als bei anderen Arbeitgebern und für mich als Arbeitgeber werben. Es genügt nicht, die Kunden zufriedenzustellen. Ich muss auch überlegen, was meinen Betrieb für Mitarbeiter attraktiv macht. Sie sind das Herzstück des Betriebs, ohne sie geht nichts voran!

Wissen die Unternehmer denn, was sie von anderen abhebt?

Oft nicht und oft ist es auch den eigenen Mitarbeitern nicht bewusst. Wir müssen also nach innen und nach außen werben. Zu Beginn empfehlen wir dazu eine Mitarbeiterbefragung. In einem anonymen Fragebogen können die Mitarbeiter schreiben, was das Unternehmen besonders gut macht und was verbesserungswürdig wäre. Auf diesem Weg lassen sich beispielsweise auch Gründe herausfinden, wenn die Stimmung im Betrieb oder die Leistung schlechter geworden ist. Aus den Antworten entwickeln wir dann gemeinsam mit dem Betrieb Maßnahmen.

Das klingt nach einem langwierigen Prozess in einer Zeit, wo der Betrieb unter akuter Personalnot leidet!

Ja, aber diese Arbeit am Unternehmen hilft, neue Mitarbeiter zu finden. Wir können die Suche nach neuen Kräften auch nicht getrennt von der Mitarbeiterbindung betrachten. Es sind zwei Seiten einer Medaille. Einerseits muss ich überlegen, wie ich die guten Mitarbeiter, die ich habe, halten kann. Andererseits finden nach meiner Beobachtung Betriebe mit zufriedenen Mitarbeitern auch leichter neue Arbeitskräfte. Mund-zu-Mund-Propaganda ist nach wie vor die beste Werbung.

Wie viel Zeit muss ein Betrieb einplanen für die Befragung und darauf folgende Maßnahmen?

Im Schnitt müssen sie mit drei bis vier Terminen zur Vorbereitung der Befragung rechnen und hinterher die Zeit für die Maßnahmen, die sich aus den Antworten ergeben, wobei diese Beratungen in der Handwerkskammer für die Mitgliedsbetriebe kostenfrei sind. Wichtig ist, dass man am Prozess dran bleibt. Oft übernimmt das die Ehefrau oder jemand aus dem Büro.

Es muss sich also nicht unbedingt der Chef selbst um alles kümmern?

Im Gegenteil, die Chefzentriertheit ist oft die Krux, wenn Mitarbeiter unzufrieden sind. Früher war es üblich, dass alles über den Chef lief. Heute aber wollen Mitarbeiter wissen, wann und warum sie welche Arbeiten tun. Wir empfehlen dafür das Shopfloormanagement.

Wie geht das?

Diese Methode stammt ursprünglich aus der Industrie. Jeden Morgen bespricht sich das Team für 15 Minu-



Personalberaterin Fabienne Gehrig.

Foto: Martin Bargiel/HWK Konstanz

Müssen jenseits der täglichen Besprechungen auch noch Mitarbeitergespräche geführt werden?

Ja, denn sie bieten die Möglichkeit, über die Dinge zu sprechen, für die im Alltag keine Zeit oder kein Raum ist. Das könnten Abläufe sein, bei denen es immer wieder hakt, oder jemand hat privat Probleme, die ihn auch bei der Arbeit einschränken. Oder es gibt Spannungen unter den Kollegen ... Nützliche Eingangsfragen könnten sein, ob es etwas gibt, was dem Mitarbeiter den Arbeitsalltag erleichtern würde? Wie eine eingeführte Maßnahme ankommt? Wie er oder sie sich im Team fühlt? Es ist wichtig, diese Mitarbeitergespräche nicht als lästige Pflicht abzuarbeiten, sondern als Chance zu betrachten, dem Mitarbeiter sein Ohr zu schenken, ganz ohne Druck. Das kann einmal im Jahr eine Stunde sein, was einmal empfohlen wird, oder auch öfter, dafür aber nur eine Viertelstunde.

Handwerker, die solche Dinge einführen, stoßen oft auf Widerstand bei ihren Mitarbeitern. Warum?

Zunächst ist das eine Typ- und manchmal auch eine Altersfrage. Jüngere erwarten sich meist mehr Engagement vom Chef, Ältere dagegen sind oft zunächst skeptisch, weil sie es anders kennen. Mitarbeitergespräche brauchen Zeit. Chefs und Mitarbeiter sollten sich eine Ausprobierphase geben und die Maßnahmen so anpassen, dass sie für sie passen.

Welche Rolle spielt der Führungsstil in Klein- und Kleinstbetrieben?

Es ist egal, wie sich der eigene Führungsstil nennt. Wichtig ist, sich zu überlegen, wie man im Moment führt. Leitfragen können sein, ob man auf seine Mitarbeiter eingeht, wie man Entscheidungen trifft und ob das gut für einen selbst und gut für die Mitarbeiter ist. Mit dieser Klarheit kann dann jeder entscheiden, ob er so weiterarbeiten oder was er verändern möchte. Dieser Blick nach innen ist wichtig, um es nach außen hinzubekommen.

Links und Tipps zum Thema unter www.dhz.net/besserfuehren

Zeitenwandel am Arbeitsmarkt

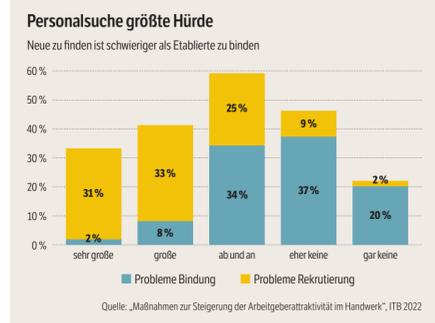
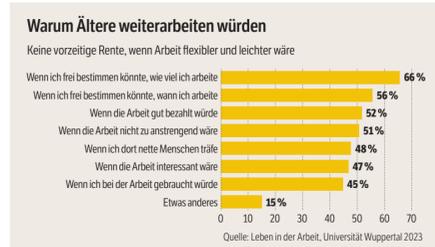
Der Fachkräftemangel im Handwerk ist eine Folge der demografischen Entwicklung, aber auch eines Wertewandels in der Gesellschaft. Über Megatrends, Mitarbeitersuche und die Möglichkeiten des Handwerks **VON BARBARA OBERST**

Der Fachkräftemangel plagt das Handwerk, trotz Konjunkturdelle. Jeder dritte Handwerksberuf zählt laut Bundesagentur für Arbeit (BA) zu den Engpassberufen. Am massivsten ist der Mangel in der Bauelektrik, der Kfz-Technik, der elektrischen Betriebstechnik und in der Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik. Über 80 Prozent der hier gemeldeten freien Stellen sind laut BA schwer zu besetzen. Und für jeden siebten Ausbildungsplatz finden Handwerkschefs keinen geeigneten Bewerber, so die Bilanz des Ausbildungsjahres 2023 des Bundesinstituts für Berufsbildung.

Der Personalmangel ist eine Folge der demografischen Entwicklung, aber nicht nur. „Lawinen in Zeitlupe“, so nennt das Zukunftsinstitut zwölf Megatrends, die am Arbeitsmarkt ihre Spuren hinterlassen. Die bekannteren Trends sind Digitalisierung, Globalisierung, Alterung der Gesellschaft und ein Hinwenden zu Ökologie und Klimaschutz. Deutlich spürbar im Handwerk sind aber auch die Individualisierung, also ein Trend zur Ich-Kultur sowie New Work, was die Einstellung zur Rolle der Arbeit im eigenen Leben verändert hat.

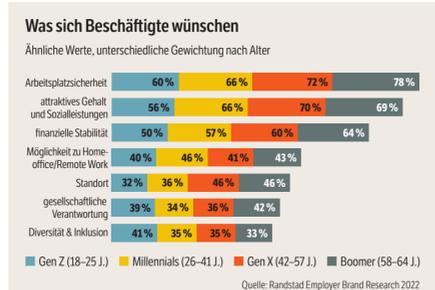
Frührente oder Betriebsstreu?

Am Beispiel älterer Mitarbeiter lässt sich das verdeutlichen. Die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer gehen in Rente und die nachkommenden kleineren Geburtenjahrgänge können den Wegfall dieser Arbeitskräfte nicht ausgleichen. Verschärft wird der Trend, weil zwei Drittel der heute über-50-Jährigen



höchstens bis zum Alter von 64 Jahren arbeiten wollen. Das zeigt die Studie „Leben in der Arbeit“ der Universität Wuppertal. Die jungen Älte-

ren wünschen sich vor allem mehr freie Zeit (83 Prozent). Deutlich weniger bedeutsam beim Wunsch nach Frührente sind gesundheitliche Pro-



bleme und zu schwere Arbeitsbedingungen (41 und 45 Prozent). 78 Prozent der Befragten wären bereit, länger zu arbeiten, wenn sie mehr Ein-

fluss auf ihre Arbeitszeiten und -bedingungen hätten. Studienleiter Professor Hans Martin Hasselhorn empfiehlt deswegen:

- zu überlegen, wie sich Arbeitsbedingungen verbessern und schwere körperliche Arbeit für Ältere vermeiden lassen.
- zu prüfen, wie sie Mitarbeitern mehr Mitwirkung bei der Arbeitsgestaltung einräumen können.
- frühzeitig - spätestens ab 55 Jahren - über die letzten Arbeitsjahre zu reden und dabei auch deutlich zu machen, dass sie im Betrieb noch gebraucht werden.

Stärken des Handwerks

Statistisch gesehen haben kleinere Betriebe weniger Probleme dabei, ihr Personal zu halten, als größere. Dafür fällt es ihnen schwerer, neue Kräfte zu finden, so die Studie „Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität im Handwerk“ des Instituts für Betriebsführung im Handwerk. Dass die Mitarbeitertreue in Kleinbetrieben höher ist, führen die Autoren auf typische Stärken des Handwerks zurück, beispielsweise die enge Verbundenheit zwischen Chef und Mitarbeitern, wenige hierarchische Strukturen und offene Kommunikation.

Diese Vorzüge sollten Handwerker bei ihrer Personalsuche stärker einsetzen, lautet das Fazit. Denn auch wenn harte Faktoren wie Arbeitsplatzsicherheit und Gehalt nach wie vor allen Generationen wichtig sind, achten vor allem jüngere verstärkt auf Sinnhaftigkeit, Selbstverwirklichung, Arbeitsatmosphäre und die Vereinbarkeit von Arbeit, Freizeit und Familie.

Links zum Download aller hier genannter Studien unter www.dhz.net/studien

Knackpunkt Unternehmenskultur

Mitarbeiterbegeisterung und Arbeitgeberattraktivität – was heute bei der Suche nach Arbeitskräften zählt **VON BARBARA OBERST**

Keine Bewerber, weder für Fachkraft- noch für Ausbildungsstellen - für tausende Handwerker ist das tägliche Realität. „Wir haben gerade einen extremen Fachkräftemangel. Der Arbeitsmarkt wurde von einem Arbeitgebermarkt zum Bewerbermarkt“, erklärt Anja Cordes, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebsführung im Handwerk. „Die Arbeitnehmer können sich ihren Arbeitgeber aussuchen.“ Vor allem die jüngeren Generationen ab den frühen 1980er-Jahren gelten zudem als sehr wechselwillig. Stoßen sie auf ein attraktives Angebot, kündigen sie.

Haltung des Chefs wichtig

Cordes hat untersucht, was handwerkliche Arbeitgeber für Bewerber attraktiv macht. Ihr Fazit: Es geht nicht um einzelne Aktionen, sondern um die grundsätzliche Unternehmenskultur. „Es ist die Haltung der Chefs gegenüber den Mitarbeitern und den Kunden sowie die Werte des Betriebs, die das Unternehmen attraktiv oder unattraktiv machen.“ Sechs große Themenbereiche nennt sie, mit denen Unternehmer ihre Arbeitgeberattraktivität verbessern können:

- Mehrwerte und Sicherheit
 - Fordern und Fördern
 - Beruf und Privatleben
 - Arbeitsschutz und Gesundheit
 - Führung und Werte
 - Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung
- Wie im Beispiel Jökel Bau (Seite 4, „Mit Freude arbeiten“) greifen all diese Bereiche ineinander. Die Entwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess, bei dem viele einzelne Schritte

die Arbeitgeberattraktivität nach und nach steigern.

Lösungen von der Stange gibt es also nicht, im Gegenteil. „Es geht darum, was den einzelnen Mitarbeiter gerade umtreibt und wo er Unterstützung braucht“, so Cordes. „Jemand, der weit zur Arbeit pendelt, freut sich vielleicht über einen Tankgutschein, während ein junger Vater eher flexiblere Arbeitszeiten braucht. Interessieren die Angebote die Mitarbeiter nicht oder scheinen sie davon sogar genervt, spreche das dafür, dass der Betrieb noch stärker auf die Präferenzen seiner Mitarbeiter schauen sollte.“

Viele Betriebe handeln bereits so, doch es ist weder den Mitarbeitern noch potenziellen Bewerbern bewusst. Was wichtig es ist, Maßnahmen nach innen, aber unbedingt auch nach außen zu kommunizieren, zeigt die Studie „Candidate Experience 2023“ des Software-Anbieters Softgarden. Deutlich mehr Interessenten bewerben sich, wenn sie folgende Angaben in der Stellenausschreibung (Reihenfolge nach Gewichtung):

- Angaben zu Unternehmenskultur
- konkrete Einblicke in die Aufgabe und den Joballtag
- Angaben zu den Anforderungen an den Bewerber
- Informationen zum Gehalt
- Informationen zu den Produkten und Dienstleistungen der Firma
- zusätzliche Leistungen über das Gehalt hinaus
- Aus- und Weiterbildung und Karrieremöglichkeiten
- Arbeitszeiten
- Bilder und Videos von den Arbeitsplätzen.

Folglich genügt eine Stellenausschreibung allein nicht. Das Unternehmen braucht einen Internetauftritt mit einer Karriereseite, auf der Interessenten all diese Informationen finden können.

Karriereseite aufbauen

Arbeitgeber, die mehr Erfolg bei der Suche nach neuen Kräften haben wollten, rat Softgarden außerdem:

- Wenn möglich, Remote-Angebote und Home Office ausbauen und das offensiv kommunizieren. Solche Stellenausschreibungen werden deutlich häufiger geklickt.
- Die Webseite für kleine Bildschirme wie Smartphones optimieren, denn Arbeitgebersuche und Bewerbung finden überwiegend hier statt.
- Sie auch für Google optimieren, denn fast alle Zielgruppen, vor allem Nicht-Akademiker, jüngere Bewerber und Frauen suchen Jobs und Informationen über Google.
- Die Stellenausschreibung mit Jobnamen und Ort benennen statt mit dem Unternehmensnamen, denn so suchen Interessenten (z.B. „Bäcker“ m/w/d + Erfurt)
- Schnelligkeit: Mehr als die Hälfte der Bewerber wollen maximal zehn Minuten für eine Online-Bewerbung aufwenden. Anschreiben sind unbeliebt und seit ChatGPT auch wenig aussagefähig. Von der Bewerbung zum Vorstellungsgespräch will ein Viertel der Bewerber höchstens eine Woche lang warten.

Links zu den Studien über Arbeitgeberattraktivität unter www.dhz.net/arbeitgeberattraktivitaet