

## 4 GUTE BAUSTELLEN-FÜHRUNGSKRÄFTE FÖRDERN, BINDEN UND GEWINNEN

erstellt von

Dipl.-Ing. Martina Schneller  
Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

unter Mithilfe von

Lisa Bednarski  
Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

Mit finanzieller Unterstützung des Landes  
Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## 4.1 MOTIVATION FÜR DIE UNTERNEHMEN

*„Unternehmen erkennen immer mehr, dass nicht Kapital, sondern Mitarbeiter die Schlüsselressource für den Unternehmenserfolg sind. In Deutschland wird dieser Trend durch die sich abzeichnenden demografischen Entwicklungen verstärkt, die das Verhältnis von Angebot und Nachfrage stärker zugunsten der Mitarbeiter verschieben“<sup>1</sup>*

Durch die Erkenntnis, dass Mitarbeiter die Schlüsselressource der Unternehmen sind, und durch die zukünftig sinkende Anzahl erwerbstätiger Menschen stehen Unternehmen nun schon länger verstärkt vor der Aufgabe, neue Mitarbeiter zu gewinnen und bereits vorhandenes Personal zu binden und zu entwickeln. Dementsprechend spüren Unternehmen nicht nur auf dem Produktmarkt den erhöhten Konkurrenzdruck, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt um die qualifiziertesten und engagiertesten Mitarbeiter.

Dabei geht es nicht nur darum, neue Mitarbeiter anzuwerben, sondern auch darum, bereits vorhandenes Personal zu halten. Dies hat langjährige Erfahrung, kennt das Unternehmen, seine Strukturen und Produkte und kann neue Mitarbeiter in das Unternehmen einführen und das nötige Wissen vermitteln. Die Fluktuation von Mitarbeitern und der damit verbundene Verlust von wettbewerbsrelevantem Wissen bedeutet immer auch einen finanziellen Schaden für das Unternehmen; so kann sich der Schaden beim Verlust von z. B. einer mittleren Führungskräften auf bis zu 120 Prozent des jeweiligen Jahresgehaltes<sup>2</sup> belaufen.

Dennoch ist es im Hinblick auf die Gewinnsteigerung der Unternehmen populär, Kosten mittels Personaleinsparungen zu reduzieren. Dabei kann es sich sowohl um Entlassungen und Stellenkürzungen, als auch um Gehaltskürzungen und Einsparungen im Bereich der Personalentwicklung handeln. Diese Maßnahmen haben jedoch lediglich einen kurzfristigen positiven Effekt und können sich langfristig negativ auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und als Folge dessen nachteilig auf die Unternehmenspositionierung oder sogar das Bestehen am Markt auswirken.

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit liegt in der Baubranche nach einer Untersuchung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales mit 75 Prozent unter dem deutschen Durchschnitt mit ca. 78 Prozent.<sup>3</sup> Die im Laufe dieses Projektes durchgeführte Befragung von Baustellen-Führungskräften hat auf Frage nach der derzeitigen Zufriedenheit in Bezug auf den Job ergeben, dass von 103 Teilnehmenden 18 Prozent unzufrieden sind und 1 Prozent sehr unzufrieden (14 Prozent sehr zufrieden und 67 Prozent zufrieden).<sup>4</sup> Bei der Towers Perrin Global Workforce

---

1 Towers Watson: Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. Frankfurt: 2007, S. 2

2 Vgl.: Schenkel, Olaf: Mitarbeiterfluktuation, 2008. - URL: <http://www.frankfurt-main.ihk.de/branchen/wirtschaftsberatung/personalberatung/fachbeitraege/versteckte-kosten/index.html> (11.08.2014)

3 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr.18/05 - Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Berlin: 2008, S. 200

4 Vgl.: Schneller, Martina.: Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Baustellen-Führungskräften (EBBFü) - Ergebnisse der Online Befragung. Wuppertal: unveröffentlichtes Dokument, 2013, Frage 25

Study<sup>5</sup>, bezogen auf alle Branchen, würden 31 Prozent der Befragten ein anderes Angebot in Erwägung

ziehen, 10 Prozent suchen bereits aktiv nach einer anderen Arbeitsstelle und 6 Prozent beabsichtigen fest, den derzeitigen Arbeitsplatz zu verlassen.

Demnach ist der bisherige und zukünftige Fachkräftemangel ein reales Risiko für die Bauwirtschaft, und Unternehmen sollten sich darin bestärkt fühlen, eine strukturierte und individuelle Personalentwicklung zu betreiben.

*„Denn qualifizierte Mitarbeiter prüfen genau, an wen sie sich vertrauensvoll binden und wem sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen zur Verfügung stellen. Sie achten auf Werte und Glaubwürdigkeit und die positiven Zukunftsaussichten des Unternehmens.“<sup>6</sup>*

Der Einflussfaktor, den ein gutes Personalmanagement auf den Unternehmenserfolg haben kann, lässt sich nur bedingt in Zahlen fassen. Zu viele Faktoren haben einen Einfluss, seien es die Branche, die Mitarbeiterzahl, die internen Strukturen, die Lage oder der Zeitpunkt der Untersuchung, deren Methode und Ansatzpunkte.

Es ist allerdings möglich, an konkreten Beispielen den Erfolg von gutem Personalmanagement zu belegen. Betrachtet man z. B. die entstehenden finanziellen Schäden durch Fehlzeiten, die in der Baubranche mit 11,23 Krankheitstagen an Platz 1 des bundesweiten Branchenvergleichs liegen (Durchschnitt 9,07 Krankheitstage)<sup>7</sup>, lässt sich hier ein hohes Verbesserungspotenzial erkennen. So konnte z. B. die Firma Hering Bau durch ihr Engagement mithilfe einer betrieblichen Gesundheitsförderung die Krankheitstage seit 1995 halbieren und die Fluktuation auf 3 Prozent senken und somit einen signifikanten Personalkostenfaktor minimieren und den finanziellen Erfolg steigern.<sup>8</sup>

Die Baubranche sollte auf die Veränderungen am Arbeitsmarkt reagieren, um ihren Unternehmenserfolg durch die Qualität und Motivation ihrer Mitarbeiter mittel- und langfristig zu sichern und um am Markt bestehen zu können.

---

5 Towers Watson: Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. Frankfurt: 2007, S. 14

6 Weidlich, Aron.: Essenz der Führung. Berlin: Springer Verlag, 2012, S. 18

7 Vgl.: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr.18/05 - Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Berlin: 2008, S. 121

8 Vgl.: Agecert (Hrsg.): Bei Hering Bau ist Mitarbeiterpflege kein Lippenbekenntnis, 2011. - URL: <http://www.agecert.de/best-practise/hering-bau.html> (14.10.2013)

## 4.2 ZIELSETZUNGEN DER HANDLUNGSANWEISUNG

„Gute Baustellen-Führungskräfte fördern, binden, erkennen und gewinnen“ soll keine Handlungsanweisung sein, die eine starre Form vorgibt. Sie soll dem Unternehmen vielmehr Ansätze und Möglichkeiten innerhalb interner Strukturen aufzeigen, sein vorhandenes Personal zu entwickeln, zu binden und neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen und Strategien sind in Form und Inhalt ebenfalls nicht ultimativ und haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, denn jedes Unternehmen ist einzigartig und verlangt individuelle Ansätze. Die Maßnahmen, die für das eine Unternehmen und seine Mitarbeiter passend sind, können bei einem anderen Unternehmen kontraproduktiv wirken.

Ein Personalmanagement mithilfe von Motivationsanreizen kann immer nur dann funktionieren, wenn man den Nutzen für das Unternehmen und den Nutzen für den Mitarbeiter möglichst im Gleichgewicht hält, sich mit den Maßnahmen und deren Wirkungen kritisch auseinandersetzt und gegebenenfalls an die Veränderungen im Unternehmen und bei den Mitarbeitern anpasst.

Anreizsysteme sind nur ein Teilbereich der Personalentwicklung, es ist wichtig, auch andere Aspekte in Betracht zu ziehen, um ein umfassendes Bild zu erhalten (Weiterbildung, andere Motivationsmodelle etc.).

Die Unternehmen sollen durch die vorgeschlagenen Anreize und deren Inhalte angeregt werden, ihr eigenes Personalmanagement weiterzuentwickeln oder zu ergänzen, um die bestmögliche Lösung für das eigene Unternehmen und seine Mitarbeiter zu finden und das Unternehmen optimal am Markt zu positionieren.

## 4.3 THEORETISCHE BASIS DER MOTIVATION

### 4.3.1 Einführung

---

Personalentwicklung ist zwar ein fester Bestandteil des Personalwesens und wird in vielen Unternehmen als entscheidender Wettbewerbsfaktor wahrgenommen, doch gerade in der Bauwirtschaft sind dies bisher nur Einzelfälle, und das, obwohl die Baubranche bereits Probleme bei der Stellenbesetzung von höher qualifiziertem Personal hat oder für die Zukunft befürchtet. Nach Aussage der Deutschen Industrie- und Handelskammer suchen 32 Prozent<sup>9</sup> der Unternehmen der Bauwirtschaft aufgrund von Fluktuation neue Fachkräfte, aufgrund von altersbedingtem Ausscheiden suchen sogar bereits 65 Prozent<sup>10</sup> neues Personal. Damit belegt die Baubranche im deutschen Vergleich Platz eins.<sup>11</sup>

Hinzu kommt, dass meist erst personalwirtschaftliche Maßnahmen ergriffen werden, wenn es bereits zu konkreten Problemen im Unternehmen gekommen ist, z. B. eine verminderte Qualität, hohe Fehlzeiten, Fluktuation oder unzufriedene Kunden. Da es sich bei der Personalentwicklung jedoch um mittel- bis langfristige Maßnahmen handelt, erscheinen diese für Unternehmen oftmals nicht als attraktiv genug, um sich frühzeitig konkret damit auseinanderzusetzen.

Eine gute Personalentwicklung verlangt, dass man die Bedürfnisse und Motive der Mitarbeiter kennt. Ein wichtiges Hilfsmittel hierbei ist z. B. die Mitarbeiterbefragung, mit der man die wichtigsten Bedürfnisse der Mitarbeiter erkennen und definieren kann, um so die bestmöglichen Ansatzpunkte für die Personalentwicklung zu finden. Nach der Entwicklung und Einführung des Anreizsystems lässt sich das Mitarbeitergespräch als Werkzeug des Qualitätsmanagements nutzen, um die angebotenen Anreize weiter zu entwickeln und auf Veränderungen der Interessen der Mitarbeiter zu reagieren.

Die Anwendbarkeit des jeweiligen Anreizes ist zum einen von der Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeiters abhängig, zum anderen aber auch von unternehmensseitigen Rahmenbedingungen, wie der Unternehmensgröße, dem Unternehmensbereich, der Unternehmensphilosophie oder den Führungsstrukturen.

---

9 Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (Hrsg.): Fachkräfte - auch bei schwächerer Wirtschaftslage gesucht. Berlin: 2013, S. 21

10 ebenda Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V., S. 2

11 ebenda Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V., Abb. 19

### 4.3.2 Ansatzpunkte von Anreizen

Die Aufgabe der Unternehmen liegt in der Schaffung von Rahmenbedingungen und Anreizen, durch die sich der Mitarbeiter selbst motiviert. Dies bedeutet, dass sich der Mitarbeiter in einem emotionalen und zeitlich angemessenen Maß für eine Aufgabe oder Tätigkeit begeistert, für die er sich ohne die angemessenen Anreize nicht in gleichem Maß engagieren würde.<sup>12</sup> Durch die gebotenen Rahmenbedingungen bzw. Anreize wird die individuelle Bereitschaft des Mitarbeiters, zum Unternehmenserfolg beizutragen und zusätzliche Anstrengungen auf sich zu nehmen, gefördert und belohnt.<sup>13</sup> Um zu erkennen, welche Anreize für die eigenen Mitarbeiter relevant sein könnten, ist neben einer möglichen Mitarbeiterbefragung auch die einschlägige Literatur des Personalwesens und der Wirtschaftspsychologie zu beachten, z. B. Einführung in die Wirtschaftspsychologie von Günter Wiswede.<sup>14</sup>

Für ein grundsätzliches Verständnis der Ansatzpunkte der Anreize lässt sich die Maslowsche Bedürfnispyramide heranziehen. Die Pyramide ist eine Interpretation der Arbeit des Psychologen Abraham Maslow von anderen Wissenschaftlern. Es wird damit versucht, eine Ordnung in die Aspekte der Motivationspsychologie zu bringen. Inzwischen gibt es hierzu eine Vielzahl von Weiterentwicklungen, sowohl von Maslow selbst, als auch anderen Psychologen. Für die Entwicklung eines Anreizsystems wird hier auf die einfachste Version in Anlehnung an Motivation and personality (1954) zurückgegriffen.<sup>15</sup>

Dabei wird die Motivation anhand von Inhalt und Wirkung definiert und in verschiedene Stufen unterteilt:

-  Grundbedürfnisse (z. B. Essen, Trinken, Schlafen)
-  Sicherheitsbedürfnisse (z. B. Wohnen, Arbeit)
-  Soziale Bedürfnisse (z. B. Freundschaft, Liebe)
-  Individualbedürfnisse (z. B. Anerkennung, Geltung)
-  Selbstverwirklichung

Eine weitere Unterteilung findet statt, indem die oben genannten Stufen zwei Hauptstufen zugeordnet werden: den Defizitbedürfnissen und den Wachstumsbedürfnissen. Dabei kann es bei einem Mangel an Defizitbedürfnissen zu psychischen und physischen Störungen kommen, während die Wachstumsbedürfnisse als unstillbare Bedürfnisse definiert sind (Abbildung 2).

12 Vgl.: Weidlich, Aron.: Essenz der Führung. Berlin: Springer Verlag, 2012, S.64

13 Vgl.: Towers Watson: Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. Frankfurt: 2007, S. 10

14 Vgl.: Wiswede, Günter: Einführung in die Wirtschaftspsychologie. München: Reinhardt Verlag, 2012

15 Vgl.: Maslow, Abraham: Motivation and Personality. New York: Harper Verlag, 1954

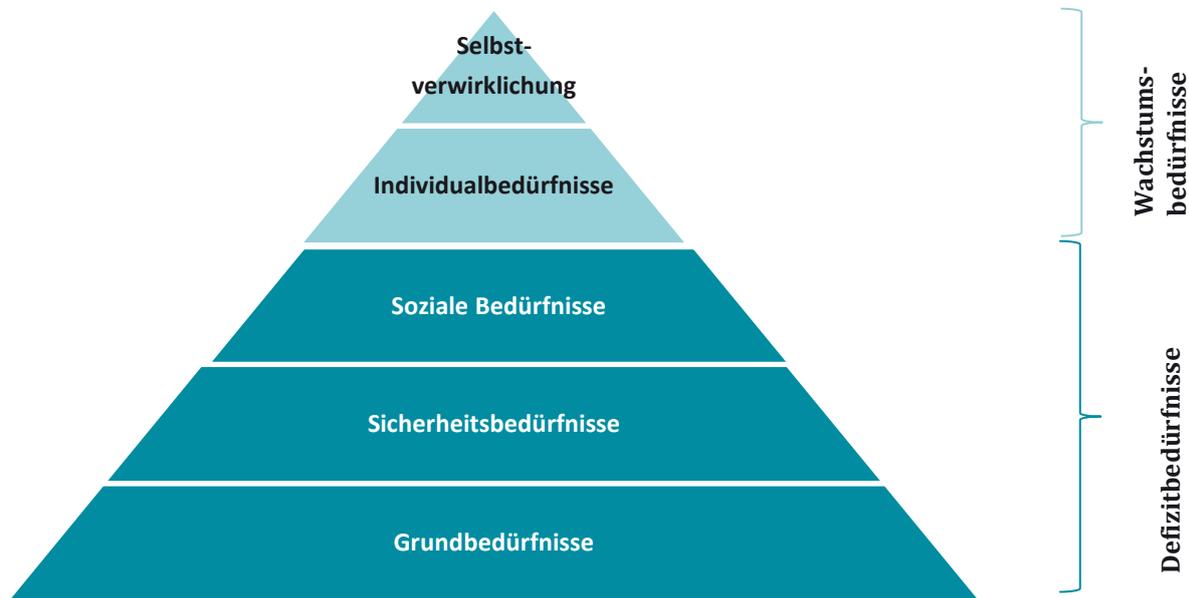


Abbildung 2: Bedürfnispyramide in Anlehnung an Abraham Maslow<sup>16</sup>

Die starre Darstellung der Maslowschen Bedürfnispyramide ermöglicht es, bis zu einem gewissen Grad zu bestimmen, wann welche Bedürfnisse relevant werden können und wann welche Bedürfnisse Priorität haben. Nach der Darstellungsform liegt die Interpretation nahe, dass die Reihenfolge der Stufen einzuhalten ist. Der Rückfall auf eine Stufe suggeriert, dass das Interesse an den darüber liegenden Stufen nicht weiter vorhanden ist – „*Nur wer satt ist, kann auch an Ruhm interessiert sein*“<sup>17</sup>. Tatsächlich handelt es sich aber dabei eher um dynamische Vorgänge. Zwischen den Stufen kann es zu Überschneidungen kommen, denn abhängig von dem Erfüllungsgrad der jeweiligen Bedürfnisse kann sich eine Person auf mehreren Stufen gleichzeitig befinden und ist somit für verschiedene Anreize empfänglich.

Festhalten lässt sich, dass nur unbefriedigte Bedürfnisse zu einer Aktivierung und Beeinflussung des Handelns führen können, und je befriedigter ein Bedürfnis ist, desto mehr sinkt die motivierende Kraft eines entsprechenden Anreizes.

Eine weitere Unterscheidung kann zwischen monetären bzw. materiellen und immateriellen Anreizen getroffen werden. Zu den monetären Anreizen würden z. B. das Entgelt, Boni oder der Firmenwagen gehören, während die immateriellen Anreize z. B. Steigerung der Verantwortung und Mitsprache, Anerkennung oder flexible Arbeitszeitmodelle sein können. Oftmals werden bei

<sup>16</sup> Vgl.: Maslow, Abraham: Motivation and Personality. New York: Harper Verlag, 1954

<sup>17</sup> Weidlich, Aron.: Essenz der Führung. Berlin: Springer Verlag, 2012, S.73

möglichen Anreizen zuerst monetäre Möglichkeiten in Betracht gezogen. Sie sind eine wichtige Voraussetzung, um die Grundbedürfnisse zu befriedigen und stellen gleichzeitig auch eine Art Leistungsanerkennung dar. Es gibt allerdings verschiedene Untersuchungen, die zu dem Ergebnis gekommen sind, dass monetäre Anreize die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter nicht dauerhaft, sondern nur kurz- oder mittelfristig steigern. Über die Wirksamkeit von monetären Anreizen gibt es in der Forschung verschiedene Meinungen.

Ein weiterer Motivationstyp wäre der Ansatz über die intrinsische und extrinsische Motivation, die sich nicht gegenseitig ausschließen müssen.

*„Die intrinsische Motivation basiert auf dem eigenen inneren Antrieb und ist der innere Motor für das Engagement, die Eigenverantwortung und Zuverlässigkeit eines Menschen. Bei der extrinsischen Motivation ist die Bereitschaft zu handeln von äußeren Anreizen abhängig, wie z. B. der Höhe der Entlohnung, sozialen Kontakten oder Möglichkeiten der Weiterentwicklung.“<sup>18</sup>*

Die intrinsische Motivation ist selbstbestimmt und basiert auf der Neugier und dem Interesse des Individuums. Gerade im Hinblick auf kreative und innovative Mitarbeiter, die sich meist aus einer intrinsischen Motivation heraus engagieren, sind Anreize überlegt zu wählen, da materielle Anreize (extrinsische Motivation) das Gegenteil bewirken können (*Crowding-Out-Effekt*).<sup>19</sup>

*„Durch Lob und Anerkennung können Führungskräfte bei fast allen unterschiedlichen Typen von Mitarbeitern mehr erreichen. Manche Mitarbeiter steigern ihre Leistung durch große schwierige Aufgaben, die sie übertragen bekommen. Andere lassen sich wiederum eher durch finanzielle Anreize oder Aufstiegschancen steuern. Die einen fühlen sich mit mehr Unterstützung und Anleitung wohl, die anderen erarbeiten sich ein neues Aufgabengebiet lieber selbst und berichten dann von ihren Erfolgen. Je besser die Führungskraft jedes Individuum in ihrem Team kennt, desto effektiver wird sie in ihrer Führungsarbeit sein.“<sup>20</sup>*

Die Bedürfnisse der Mitarbeiter sind jedoch nicht statisch, sondern können sich über die Zeit aus beruflichen oder privaten Gründen ändern. Als Beispiel lässt sich hier ein Mitarbeiter nennen, der bisher kein Interesse an flexiblen Arbeitszeiten gezeigt hat, jetzt aber durch eine veränderte Familiensituation (Trennung) freitags gerne früher die Arbeit beenden möchte, um mehr Zeit mit seinen Kindern am Wochenende verbringen zu können.

Mitarbeiter sind bereit, sich im Unternehmen einzubringen und auf die Unternehmensziele hinzuarbeiten, wenn sich ein klarer Nutzen für ihre Entwicklung erkennen lässt. Abbildung 3 und Abbildung 4 veranschaulichen die jeweils 10 wichtigsten Anreize, sowohl bei der Mitarbeitergewinnung als auch bei der Mitarbeitermotivation für 3.000 branchenübergreifende Arbeitnehmer in Deutschland.

---

18 Polzin, Brigitte; Weigl, Herre: Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. Wiesbaden: Vieweg+Teubner, 2009, S. 25

19 Vgl.: Weidlich, Aron.: Essenz der Führung. Berlin: Springer Verlag, 2012, S. 65

20 ebenda Weidlich, S. 24

Top-10-Treiber für Mitarbeitergewinnung		
	Führungskräfte	Nicht-Führungskräfte
Flexible Arbeitszeiten	2	1
Herausfordernde Tätigkeiten	1	2
Wettbewerbsfähige Vergütung (Grundgehalt)	3	4
Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber	6	3
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	5	5
Akzeptable Arbeitsbelastung	8	6
Aufstiegs- und Karriere-möglichkeiten	4	7
Gute Produkte und Leistungen des Unternehmens	7	10
Gute Lage des Standorts	-	8
Positive finanzielle Situation des Unternehmens	9	9
Direkter Vorgesetzter	10	-

■ Vergütung  
■ Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten  
■ Arbeitsumfeld

Abbildung 3: TOP 10 – Anreize der Mitarbeitergewinnung<sup>21</sup>

Top-10-Treiber für Mitarbeitermotivation		
	Führungskräfte	Nicht-Führungskräfte
Interesse der Unternehmensleitung an den Mitarbeitern	6	2*
Ausreichende Entscheidungsfreiheit	1	4
Ruf des Unternehmens, soziale Verantwortung zu übernehmen	4	1
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	2*	5
Vorgesetzter weckt Begeisterung für die Arbeit	9	5*
Investitionen in innovative Produkte und Services	2*	8
Aufstiegs- und Karriere-möglichkeiten	10	2*
Einfluss auf Produkt-/Servicequalität	5	9
Unternehmensleitung als Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte	9	9
Hohe persönliche Standards	8	10

■ Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten  
■ Arbeitsumfeld

\*Treiber mit jeweils gleichem Einfluss auf die Mitarbeitermotivation

Abbildung 4: TOP 10 – Anreize der Mitarbeitermotivation<sup>22</sup>

21 Vgl.: Towers Watson: Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. Frankfurt: 2007, S. 8

22 Vgl.: ebenda Towers Watson, S. 8

Die Motivationspsychologie und Psychologie im Allgemeinen sind eine empirische Wissenschaft, Thesen werden aufgestellt und durch Beobachtungen gestützt, widerlegt und weiterentwickelt. Auch die oben genannten Ansatzpunkte und deren Inhalte unterliegen einer ständigen Aktualisierung. Somit haben Unternehmen durch die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse die Möglichkeit, ihre eigene Personal- entwicklung kontinuierlich zu verbessern.

### 4.3.3 Umsetzung im Unternehmen

---

Obwohl bisher verstärkt auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter hingewiesen wurde, ist nicht die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter vorrangig, sondern mit dem Nutzen für die Unternehmen gleichgestellt. Deshalb muss ein durchdachtes Anreizsystem in die Praxis umgesetzt werden, von dem beide Seiten – Unternehmen und Mitarbeiter – profitieren, so dass sich durch die Mitarbeiterförderung eine „Win-win-Situation“ ergibt.

Die vorliegende Handlungshilfe wurde im Rahmen des Projektes „Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Baustellen-Führungskräften“ entwickelt, die folgenden Punkte für die Entwicklung von Anreizsystemen für Mitarbeiter sind jedoch unabhängig von der Branche und Ausbildung anwendbar.

#### 4.3.3.1 Feststellung des Status quo

---

### Unternehmensphilosophie

---

Eine Frage, die weitere Überlegungen und Entscheidungen maßgeblich erleichtern kann, ist die Frage nach der Unternehmensphilosophie, mit der die soziale Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern und die unternehmerischen Ziele und Strategien definiert werden. Bei Entscheidungsfindungen kann das Unternehmen sich an den Leitzielen der Unternehmensphilosophie orientieren und immer wieder Rückfrage halten, ob die bisher getroffenen Entscheidungen konform sind.

---

### Unternehmen

---

Hier werden der Unternehmenstyp (z. B. Ingenieurbüro oder Bauunternehmen), die Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl (z. B. klein- oder mittelständig), die gängigen Projekttypen und -größen, aber auch der Unternehmensstandort, die momentane Wirtschaftslage und die bisherige Entwicklung des Unternehmens (z. B. Expansion) definiert und sind von maßgebender Bedeutung.

---

### Bisherige Personalentwicklung und Anreizsysteme

---

Bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern bereits Anreize wie z. B. Betriebssport oder eine Gewinnbeteiligung? Vielleicht haben sich diese bestehenden Anreize ohne eine Strategie entwickelt, oder sie wurden als Ergebnis einer schon bestehenden Personalentwicklung im Unter-

nehmen eingeführt. Es wäre außerdem zu klären, ob und wie die bisherigen Maßnahmen vom Personal angenommen wurden und ob sie weiter relevant sind.

---

## Personalstruktur

---

Um sich über eventuelle Anreize konkrete Gedanken machen zu können, ist es wesentlich festzustellen, für wen diese zu entwickeln sind. Hierfür sind die Anzahl der für das Unternehmen tätigen Baustellen-Führungskräfte, deren Alter, bisheriger Weiterbildungsstand und deren Position in der Unternehmenshierarchie bedeutend.

Aufgrund der bereits zusammengetragenen Informationen ist es an dieser Stelle sinnvoll die Frage zu stellen, ob ein Anreizsystem für Baustellen-Führungskräfte im eigenen Unternehmen überhaupt zweckmäßig ist. So wäre zum Beispiel für ein Unternehmen, das fast ausschließlich mit externen selbstständigen Baustellen-Führungskräften arbeitet, ein Anreizsystem mit seinem mittel- und langfristigen Erfolg nicht die richtige Lösung. Genauso verhält es sich bei einem Unternehmen mit lediglich einer Baustellen-Führungskraft, hier würde sich eher ein Mitarbeitergespräch anbieten, in dem die Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten besprochen und festgehalten werden. Zum Mitarbeitergespräch wurde ebenfalls im Rahmen dieses Projektes die Handlungshilfe Mitarbeitergespräche entwickelt, die hier unterstützen kann.<sup>23</sup>

Wenn ein Anreizsystem für das Unternehmen wünschenswert ist, lassen sich anhand der zusammengestellten Informationen bereits vereinzelte Anreize ausschließen. Weisen die Baustellen-Führungskräfte z. B. etwa die gleiche Berufserfahrung und Qualifikation auf, wird ein Mentoring- oder Coaching-Programm hinfällig. An dieser Stelle wäre eine kollegiale Fallberatung eine sinnvolle Alternative.<sup>24</sup>

### 4.3.3.2 Verfahrensfairness

Für die Umsetzung der Anreize muss das System glaubwürdig und transparent sein. Ohne die Erfüllung dieser Voraussetzung kann es nicht zu einer erfolgreichen Umsetzung im Unternehmen kommen, denn es kann passieren, dass die angebotenen Anreize nicht angenommen werden oder dass die Vergabe als nicht gerecht wahrgenommen wird. Die Bindung von Mitarbeitern hängt wesentlich davon ab, dass die Vergütungs- und Karriereentscheidungen als nachvollziehbar und fair empfunden werden<sup>25</sup>. So haben 91 Prozent der Mitarbeiter Fluktuationsabsichten, wenn Fairness, der Nutzen und die Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter als negativ

---

23 Vgl.: Bergische Universität Wuppertal: Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit für Baustellen-Führungskräfte. Das Mitarbeitergespräch. Wuppertal: 2014

24 Bei der kollegialen Fallberatung werden für berufliche konkrete Fragen gemeinsam Lösungsmöglichkeiten nach vorgegebenen Regeln erarbeitet, um die berufliche Handlungsweise aller Beteiligten zu optimieren.

25 Vgl.: Towers Watson: Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. Frankfurt: 2007, S. 25

empfunden werden. Ist die Bewertung der Faktoren positiv, liegt der Wert lediglich bei 17 Prozent.<sup>26</sup>

Eine Offenlegung der Anreize, deren Inhalte, Kriterien und Bewertungsgrundlagen, gibt den Mitarbeitern einen optimalen Überblick und sorgt für größtmögliche Transparenz. Es bedeutet nicht, dass alle Mitarbeiter gleich behandelt werden sollen, sondern dass in die Stärken der einzelnen Mitarbeiter investiert wird. Alle Mitarbeiter sollen in diesem Prozess verstehen, aus welchen Gründen Anreize vergeben werden.

*„Je positiver die Erwartungen auf Besserung der beruflichen Situation sind, desto weniger ausgeprägt ist der Wunsch, den Arbeitgeber zu wechseln, und desto stärker ist die Neigung, beim jetzigen Arbeitgeber eine Verbesserung der Position zu suchen.“<sup>27</sup>*

#### 4.3.3.3 Umsetzungskonsequenz

Ein unumstößlicher Punkt ist die nötige Konsequenz, mit der das Unternehmen das Anreizsystem realisiert. Entscheidet sich ein Unternehmen zu einer Umsetzung, muss auch deutlich sein, dass es hiermit Verbindlichkeiten gegenüber seinen Mitarbeitern eingeht.

-  Die angebotenen Anreize sollten unbedingt allen Mitarbeitern zugänglich sein, unabhängig davon, wie lange sie im Unternehmen beschäftigt sind und wie alt sie sind.
-  Die Anreize können nicht phasenweise ausgesetzt werden, wenn sich das Unternehmen z. B. gerade in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage befindet.
-  „Taten folgen lassen“ – angekündigte oder zugesagte Anreize sind zu realisieren, da sonst besonders der Ruf der Unternehmensführung Schaden nehmen würde.

Ist es doch unumgänglich, von den oben genannten Vorgaben abzuweichen, sind rationale Argumente vorzubringen, und es ist im Dialog mit den Mitarbeitern zu versuchen, einen Kompromiss zu finden. Sobald es die Situation zulässt, ist zu den alten Vorgaben zurückzukehren.

Es ist im Zusammenhang mit Anreizen nicht maßgebend, dass die Anreize für das Unternehmen besonders kostspielig sein sollten, dass eine Mindestzahl an Anreizen erreicht werden müsste oder dass diese einen gewissen Umfang haben sollten. Sie sollten stattdessen so gewählt sein, dass sie im Einklang mit den Möglichkeiten des Unternehmens stehen und dass das Unternehmen diese langfristig, konsequent und hochwertig anbieten kann – *Weniger ist mehr!* Für den Mitarbeiter müssen die Anreize nicht nur transparent sein, sondern er muss auch ein Vertrauen

26 Vgl.: Martin, Albert: Der Wettbewerb um attraktive Arbeitsplätze. Ergebnisse einer Online-Befragung. Lüneburg, Universität Lüneburg, Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 24, 2008, S. 12

27 Martin, Albert: Der Wettbewerb um attraktive Arbeitsplätze. Ergebnisse einer Online-Befragung. Lüneburg, Universität Lüneburg, Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 24, 2008 S. 9

in das System aufbauen können. Betrachtet man z. B. Weiterbildungen, die für die Mitarbeiter besonders attraktiv sein können, und diese werden nicht regelmäßig angeboten, sind schlecht vorbereitet oder die Qualität der Dozenten ist nicht ausreichend, verliert die motivierende Kraft dieses Anreizes ihre Wirkung.

#### 4.3.3.4 Anforderungsgerechtigkeit

Damit die zu erbringende Leistung als Anreiz in Frage kommt, muss sie erreichbar sein. Eine realistische Beurteilung des Schwierigkeitsgrades und des nötigen Erfüllungsgrades ist unabdingbar. Der „Wert“ des Anreizes sollte der Leistung entsprechen, so wäre z. B. für einen Jungingenieur ein Mitspracherecht bei Unternehmensentscheidungen unpassend.

Daneben ist es wichtig, dass Anreize in kleinen Schritten erreichbar sind. Die Motivation kann nicht lange aufrecht gehalten werden, wenn die nächste zu erwartende Veränderung der eigenen Situation erst in 10 Jahren möglich sein wird.

#### 4.3.3.5 Vergabegerechtigkeit

Wer soll überhaupt entscheiden, wer ein Anrecht auf Anreize hat? Soll dies der Zuständige der Personalentwicklung sein? Vielleicht wäre der Abteilungsleiter oder direkte Vorgesetzte dafür der richtige Ansprechpartner. Aber wie wird sichergestellt, dass alle Zuständigen die Leistung ihrer Mitarbeiter gleich beurteilen? Diese Aufgabe ist mit einer hohen Verantwortung verbunden. Muss es außerdem eine Kontrollinstanz für die zuständige Person oder Gruppe geben?

Wie soll außerdem Leistung, Qualität und Inhalt gemessen und bewertet werden? Ist eine gerechte objektive Beurteilung überhaupt möglich? Sollen die Mitarbeiter ein Mitspracherecht oder Einblick in ihre Leistungsbeurteilung erhalten? Und wie wird damit umgegangen, wenn ein Mitarbeiter seine Leistung ungerecht beurteilt findet?

Gerade das Thema der Vergabegerechtigkeit ist besonders komplex. Es gibt wenige konkrete Vorgaben, wie dies bestmöglich gelöst werden kann, so dass es beim jeweiligen Unternehmen liegt, sich mit der Fragestellung auseinanderzusetzen und eine individuelle Lösung zu finden und eventuell nicht nur die Anreize, sondern auch das Vergabeverfahren über die Zeit anzupassen.

#### 4.3.3.6 Unternehmensführung

Das Vorleben der Ideale durch die Unternehmensführung und der respektvolle Umgang mit den eigenen Mitarbeitern sowie die regelmäßige Anerkennung ihrer Leistung sind mindestens genauso wichtig wie ein strukturiertes Anreizsystem. Ein echtes Interesse an den Mitarbeitern wird von diesen grundsätzlich positiv aufgenommen, die Qualität der Beziehung verbessert sich und das Vertrauen wird gestärkt.

Ist die Unternehmensführung jedoch nicht glaubwürdig und geht mit den Mitarbeitern nicht angemessen um, so kann es dazu kommen, dass Mitarbeiter Verfehlungen der Unternehmens-

führung dazu nutzen, eigene Schwächen und eigenes Fehlverhalten vor sich selbst und anderen zu rechtfertigen.<sup>28</sup>

#### 4.3.3.7 Wettbewerb und Konkurrenzdruck

Die Anwendung von Anreizen bzw. Belohnungen bewirkt auch immer die Entstehung von Wettbewerb unter den Mitarbeitern. Dies ist für die Leistung der Mitarbeiter natürlich förderlich, kann aber auch zu einem starken internen Wettkampf führen. Zu starker Wettbewerb führt zu einer Arbeitsverdichtung, die eine überhöhte Leistungsanforderung an den Mitarbeiter selbst bewirken kann und so das Gegenteil von dem erreicht wird, was das eigentliche Ziel des Anreizsystems sein sollte.

Das Unternehmen sollte den Effekt, den Anreize auf den internen Wettbewerb und die Arbeitsatmosphäre haben, beobachten und bei einer negativen Entwicklung reagieren.

#### 4.3.3.8 Auswahl

Die Möglichkeit, dass verschiedene Anreize zur Auswahl stehen und der Mitarbeiter in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen wählen kann, nennt man „Cafeteria-Modell“. Es setzt sich aus einem Grundgehalt und leistungsbezogenen frei wählbaren Anreizen zusammen und ermöglicht dem Unternehmen, die Personalkosten relativ konstant zu halten.

Es können auch Schwerpunkte gesetzt werden, wie z. B. vorwiegend materielle Anreize oder Weiterbildungsangebote. Diese Option besteht natürlich nicht nur bei den personenbezogenen Wahlmöglichkeiten, sondern bereits bei der Auswahl der Anreize, die generell angeboten werden (Unternehmensphilosophie).

Bei der Zusammenstellung der Anreize sollten zuerst die Arbeitsbedingungen gefunden werden, die zu der größten Unzufriedenheit führen, da sie das größte Verbesserungs- und Motivationspotenzial bieten.

Die Leistungen, die ein Unternehmen über das Entgelt hinaus bietet, werden aufgrund des Wertewandels hin zu immateriellen Bedürfnissen in Zukunft entscheidend für die Attraktivität des Unternehmens sein. Wenn die Nebenleistungen eines Unternehmens als attraktiv empfunden werden, ist davon auszugehen, dass Arbeitnehmer auch mit einem geringeren Entgelt zufrieden sein werden als bei Unternehmen ohne entsprechende Zusatzangebote.<sup>29</sup>

---

28 Vgl.: Weidlich, Aron: *Essenz der Führung*. Berlin: Springer Verlag, 2012, S. 31

29 Vgl.: Parment, Ander: *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012, S. 56

#### 4.3.4 Besonderheiten aufgrund der Altersstruktur

Die Altersstruktur am Arbeitsmarkt wird sich aufgrund des demografischen Wandels stark verändern. Bereits 2020 werden ca. 60 Prozent<sup>30</sup> der Erwerbstätigen das 45. Lebensjahr überschritten haben. 2030 werden damit rund sechs Millionen Menschen weniger im erwerbsfähigen Alter sein, und die Dynamik am Arbeitsmarkt wird sich analog dazu stark verändern.<sup>31</sup> Die Berufseinsteiger werden eine bessere Verhandlungsposition haben und Forderungen stellen können. Für die Mitarbeiter in einem höheren Alter müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine qualifizierte, motivierte und leistungsstarke Arbeit bis in den Renteneintritt ermöglicht. Um das nötige Arbeitsumfeld und Entwicklungsangebote für die jüngeren und älteren Mitarbeiter gleichermaßen bieten zu können, ist es wichtig zu erkennen, wo die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Generationen liegen.

Die nach 1980 geborene sogenannte Generation Y ist die jetzige junge Arbeitskraft, die auf den Arbeitsmarkt drängt und die die Unternehmen für sich gewinnen müssen.

*„Sie werden generell als unflexibel, wenig lernbereit, geringer belastbar, gesundheitlich anfällig und prinzipiell weniger leistungsbereit und produktiv eingeschätzt.“<sup>32</sup>*

Lassen sich diese Vorurteile tatsächlich bestätigen, und was bedeutet dies für die Unternehmen? Fest steht, dass sich ein Wertewandel in den Bedürfnissen und Wünschen vollzieht und bereits teilweise vollzogen hat. Klassische Anreize wie hohe Einstiegsgehälter und viel Verantwortung bzw. Macht treten in den Hintergrund. Dafür gewinnen Faktoren, wie Work-Life-Balance und die Arbeitsatmosphäre stark an Bedeutung.<sup>33</sup>

So ergibt eine Umfrage der Fachhochschule Köln, bei der 219 Studenten und 61 Berufseinsteiger befragt wurden, dass das entscheidende Kriterium für die Arbeitsplatzattraktivität zunächst das „freundliche Arbeitsklima“ ist und erst auf Plätzen zwei und drei folgen „gute Verdienstmöglichkeiten“ und dass das Unternehmen als „solide, zuverlässig und sicher“ betrachtet werden kann. Wenn die gleichen Teilnehmer nach ihren Werten und Wünschen für ihr Leben gefragt werden, ergibt sich ein weiteres, von immateriellen Bedürfnissen geprägtes Bild. Der Spitzenplatz wird mit weitem Vorsprung (28,9 Prozent Berufseinsteiger; 25,12 Prozent Absolventen) von „Familie und Freunde“ belegt. Darauf folgen „Gesundheit“ (15,03 Prozent; 14,9 Prozent), „Selbstverwirklichung“ (9,83 Prozent; 13,5 Prozent) und erst dann „Erfolg und Karriere“. Interessant ist hier allerdings, dass sich die Rangfolge ändert, wenn die Absolventen gefragt werden, welche Kriterien für die Arbeitgeberwahl tatsächlich entscheidend sind. Anstatt immaterieller Bedürfnisse liegt die Vergütung mit 20 Prozent nun an der Spitze und die kollegiale Arbeitsatmosphäre und Work-Life-Balance folgen.<sup>34</sup> Es stellt sich also die Frage, ob ein zufriedenstellendes Einkommen

30 Vgl.: Agecert (Hrsg.): Bei Hering Bau ist Mitarbeiterpflege kein Lippenbekenntnis, 2011. - URL: <http://www.agecert.de/best-practise/hering-bau.html> (14.10.2013)

31 Vgl.: Gaede, Lars: So wollen wir arbeiten!. In: NEON. 2013, Juni 2013, S. 76

32 Bruch, Heike; Kunze, Florian; Böhm, Stephan: Generationen erfolgreich führen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009, S. 56

33 Vgl.: Astheimer, Sven: Europas Jugend liebt deutsche Arbeitgeber. 2013 - URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/generation-y/studentenumfrage-europas-jugend-liebt-deutsche-arbeitgeber-12220982> (14.10.2013)

34 Vgl.: Vetter, Rolf; Döring-Katerkamp, Uwe: Social Media bei der Jobsuche. Entwicklung einer Social Media-Strategie. Köln, Fachhochschule Köln, Hochschulschrift, 2011, S. 16

und die finanzielle Sicherheit für die Generation Y doch nicht so unwichtig sind, wie zumeist behauptet.

Es lässt sich feststellen, dass die Generation Y mehr Wert auf Work-Life-Balance legt, als ihre Vorgängergenerationen. So ermittelte das Trendence-Institut bei einer Umfrage in 24 europäischen Ländern unter 320.000 Studenten, dass die Arbeitsbereitschaft der darunter vertretenen angehenden Ingenieure sinkt und lediglich bei 42,7 Stunden pro Woche liegt (Betriebswirte 43,5 Std./Woche).<sup>35</sup> Die Berufseinsteiger möchten insgesamt weniger Zeit bei der Arbeit verbringen und gleichzeitig von ihrem Arbeitgeber dabei unterstützt werden sich weiterzuentwickeln.

Auch wenn für Generation Y die Work-Life-Balance wichtiger ist, bedeutet dies nicht automatisch, dass Karriereaussichten und attraktive Arbeitsaufgaben weniger wichtig geworden sind. Dagegen spricht schon die hohe Qualität vieler Lebensläufe der Generation Y, seien es Auslandsaufenthalte, Praktika, ehrenamtliche Tätigkeiten oder Weiterbildungen außerhalb des Studiums. Alle diese Faktoren sprechen für eine gezielte Karriereplanung und dafür, dass diese Berufseinsteiger ihre persönlichen Stärken engagiert im Unternehmen einsetzen wollen.<sup>36</sup>

Es besteht der Wunsch nach spannenden, abwechslungsreichen und selbstbestimmten Aufgaben. Die Arbeit wird nicht mehr nur zur Existenzsicherung gesehen, sondern ist Teil der eigenen Persönlichkeit. Deshalb werden sinnvolle Aufgaben erwartet und dass man für den beruflichen Inhalt geschätzt wird.<sup>37</sup> Dazu gehört auch immer Feedback, und zwar in einem stark verstärkten Maß im Vergleich zu den vorhergegangenen Generationen.<sup>38</sup> So sagen 36,4 Prozent, dass ihnen Feedback sehr wichtig ist und ihre Leistung antreibt. 38,7 Prozent möchten so oft wie möglich Feedback bekommen, wobei sie gerne selbst bestimmen möchten, ob es adäquat ist (494 Befragte der Generation Y).<sup>39</sup>

Der Wunsch nach Selbstverwirklichung sollte nicht als Respektlosigkeit oder Desinteresse der Generation Y aufgefasst werden. Die Zunahme der immateriellen Bedürfnisse und der gleichzeitige Wunsch nach Flexibilität und Sicherheit ist eher eine Folge der gesellschaftlichen Entwicklung. So ist die Generation Y in der Summe mit einer höheren finanziellen Sicherheit durch die Eltern aufgewachsen als die Generationen zuvor und profitiert vom Mangel an Nachwuchskräf-

---

35 Vgl.: Astheimer, Sven: Europas Jugend liebt deutsche Arbeitgeber. 2013 - URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/generation-y/studentenumfrage-europas-jugend-liebt-deutsche-arbeitgeber-12220982> (14.10.2013)

36 Vgl.: Löhr, Julia: Die Generation Y fordert die Personalchefs heraus, 2013. - URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vollbeschaeftigung/schwerpunkt-arbeit-fuer-alle-die-generation-y-fordert-die-personalchefs-heraus-12181562.html> (07.10.2013)

37 Vgl.: Trendence Insitut: Young Professional Barometer 2011 - Berufsanfänger: Google und deutsche Konzerne als Arbeitgeber beliebt, 2011. - URL: [http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Presse/Pressemitteilungen/20110919\\_YP\\_Barometer.pdf](http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Presse/Pressemitteilungen/20110919_YP_Barometer.pdf) (14.10.2013)

38 Vgl.: Bös, Nadine: Harte Arbeit auf der Parkbank, 2012. - URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/generation-y-harte-arbeit-auf-der-parkbank-11842037.html> (14.10.2013)

39 Vgl.: Parment, Ander: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012, S. 20

ten.<sup>40</sup> Das Gefühl der Unsicherheit und Zukunftsangst ist nicht mehr im gleichen Maß vorhanden, und damit sinkt auch die Kompromissbereitschaft im Beruf.<sup>41</sup>

Zwar sind Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Generation Y wichtig, doch der hierarchische Aufstieg und die Übernahme von mehr Verantwortung verlieren an

Attraktivität. Seitwärts- und Fachkarrieren anzubieten wäre eine Option, nicht nur für die Generation Y, sondern auch für die älteren Mitarbeiter.<sup>42</sup> Diesen werden oft keine entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten angeboten, wenn sie eine bestimmte Position erreicht haben oder ihnen kein weiterer Aufstieg ermöglicht werden kann.

Ältere und erfahrene Mitarbeiter sollten bei der Personalentwicklung nie außer Acht gelassen werden. Neben ihrem Fachwissen und Unternehmenskenntnissen spricht für ältere Mitarbeiter die hohe Verbundenheit mit ihrem Unternehmen und dass sie, entgegen weitläufiger Meinung, genauso motiviert sind wie jüngere Mitarbeiter.<sup>43</sup> Die Motivation steigt außerdem, wenn erfahrenen Mitarbeitern mehr Entscheidungsfreiraum eingeräumt wird und sich neue Ziele und Herausforderungen bieten.<sup>44</sup> So stieg von 2007 bis 2012 die Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen der über 60 Jährigen von 18 Prozent auf 32 Prozent.<sup>45</sup> Einen allgemeinen Anstieg der Weiterbildungsbeteiligung lässt sich über alle Altersklassen hinweg beobachten. Dennoch sinkt die Weiterbildungsbeteiligung ab dem 50. Lebensjahr. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Unternehmen die Weiterbildung älterer Mitarbeiter nicht ausdrücklich fördern und sich die Weiterbildungsangebote hauptsächlich an jüngere Mitarbeiter richten. Es ist aber ebenfalls denkbar, dass ältere Mitarbeiter die angebotenen Weiterbildungen nicht als passend empfinden, denn einer der Unterschiede zwischen den Generationen sind die Lernformen. Mit steigendem Alter nimmt die Fähigkeit, sich in neue Wissensbereiche einzuarbeiten ab und das Lerntempo sinkt. Dies bedeutet nicht, dass ältere Mitarbeiter sich kein neues Wissen aneignen können, sondern dass das Lernumfeld angepasst werden sollte (Abbildung 5).

---

40 Vgl.: Löhr, Julia: Die Generation Y fordert die Personalchefs heraus, 2013. - URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vollbeschaeftigung/schwerpunkt-arbeit-fuer-alle-die-generation-y-fordert-die-personalchefs-heraus-12181562.html> (07.10.2013)

41 Vgl.: Gaede, Lars: So wollen wir arbeiten!. In: NEON. 2013, Juni 2013, S. 76

42 Vgl.: Löhr, Julia: Freizeit als Statussymbol, 2013. - URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/generation-y/generationy-freizeit-als-statussymbol-12212620.html> (14.10.2013)

43 Vgl.: Bruch, Heike; Kunze, Florian; Böhm, Stephan: Generationen erfolgreich führen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009, S. 63

44 Vgl.: Towers Watson: Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. Frankfurt: 2007, S. 19

45 Vgl.: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. AES 2012 Trendbericht. Berlin: 2012, Abb. 12

Ältere Mitarbeiter	Jüngere Mitarbeiter
Praxis- und Anwendungsbezug muss im Vordergrund stehen.	Auch theoretische Wissensvermittlung.
Eher individuelles Lernen oder Lernen in altershomogenen Gruppen.	Lernen auch in Gruppen mit kompetitivem Charakter.
Anknüpfen an Vorwissen.	Langfristiger Aufbau von Lernkompetenzen.
Selbstgesteuerte und selbstorganisierte Lernprozesse.	Lernziele mit unterschiedlichen Karrierezielen verknüpfen.
Lerntempo kann selbst bestimmt werden.	Motivation über extrinsische Anreize.
Intrinsische Motivation für Lernerfolg wichtig	

Abbildung 5: Lernformen bei unterschiedlichen Alterstrukturen<sup>46</sup>

Eine Ausrichtung an der Weiterbildung über die gesamte Berufslaufbahn ist für alle Altersgruppen wichtig, da die Motivation sinkt, wenn keine weiteren Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden können. Um die Attraktivität der Weiterbildungen zu sichern, müssen aber auch entsprechende Aufstiegsmöglichkeiten geboten werden, da der Zweck der Weiterbildung darin liegt, sich für andere Aufgaben zu qualifizieren.

Die Verlagerung hin zu immateriellen Bedürfnissen wie der Work-Life-Balance wird in Zukunft ein ausschlaggebendes Argument für die Arbeitsplatzattraktivität und somit den Wettbewerb unter den Unternehmen um die Mitarbeiter sein.

Es ist möglich, Mitarbeiter generationsübergreifend zu führen und zu binden, wenn man sich der jeweiligen altersbedingten Besonderheiten bewusst ist und es durch die richtigen Maßnahmen gelingt, die vorhandenen Potenziale zu nutzen.

### 4.3.5 Weiterentwicklung

Die Personalentwicklung mittels eines Anreizsystemes erfordert einen kontinuierlichen Prozess, um immer neue betriebliche Lösungen zur Motivation der Mitarbeiter zu finden. Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind hier, wie bereits erwähnt, das beste Werkzeug zur Abstimmung und Weiterentwicklung des Angebotes. Sie sind für alle Beteiligten klar zu handhaben und führen zu klaren Ergebnissen.

In den Mitarbeitergesprächen kann nicht nur festgestellt werden, welche individuellen Bedürfnisse den Mitarbeiter antreiben und ob sich diese über die Zeit verändert haben, sondern es können auch klare Zielvereinbarungen getroffen werden. Es kann dokumentiert werden, welche

46 Vgl.: Bruch, Heike; Kunze, Florian; Böhm, Stephan: Generationen erfolgreich führen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009, S.75

Leistungen das Unternehmen vom Mitarbeiter und welche Anreize der Mitarbeiter vom Unternehmen erwartet. Ausschlaggebend ist, dass eine solche Zielvereinbarung für beide Parteien maßgebend wird und davon nur in gegenseitigem Einverständnis zurückgetreten werden kann.

Das Unternehmen sollte außerdem in Betracht ziehen, eventuelle Entwicklungen anhand der eingeführten Anreize zu beobachten und falls möglich zu dokumentieren. Dabei kann es sich um Veränderungen der Unternehmenszahlen aber auch um die Arbeitsatmosphäre im Allgemeinen handeln. Dies dient zum einen der Überprüfung, ob die Anreize einen tatsächlichen Effekt haben, zum anderen der Bestätigung, dass das Unternehmen mit dem Engagement im Bereich der Personalentwicklung die richtige Entscheidung getroffen hat und mit gleicher Motivation fortfahren sollte.

## 4.4 MÖGLICHE MOTIVATIONSANREIZE

Im Folgenden werden verschiedene Vorschläge für Anreize aufgeführt und kurz erläutert. Sie werden dabei den folgenden unterschiedlichen Themenbereichen zugeordnet:

-  Verbesserung der Arbeitsbedingungen
-  Einbindung und Mitwirkung im Unternehmen
-  persönliche Weiterentwicklung
-  Ausgleichs- und Hobbies fördern
-  Verbesserung der individuellen Mobilität
-  Altersvorsorge
-  Arbeitsentgelt

Bei der Entwicklung möglicher Anreize wurden verschiedene Ansätze und Ideen in Betracht gezogen und daraufhin überprüft, ob sie für Unternehmen mit angemessenem Aufwand realisierbar und für die Mitarbeiter attraktiv genug sind. Letztlich mussten einige Ideen verworfen werden, wie z. B. die Verdeutlichung eines hierarchischen Aufstiegs der Baustellen-Führungskraft mittels verschiedener Dienstbezeichnungen. Die Vorgehensweise bei der Entwicklung der möglichen Anreize lässt sich am Beispiel der Dienstbezeichnungen erläutern. Die Fragen, die zu stellen sind, um zu erkennen, ob ein Anreiz umsetzbar ist, lassen sich zusammenfassen zu:

1. Ist der Anreiz für die eigenen Mitarbeiter attraktiv genug?  
„Passt“ er zu den Mitarbeitern?
2. Sind die Kosten und der Aufwand des Anreizes für das Unternehmen angemessen?
3. Welche Vor- und Nachteile hat dieser Anreiz?  
Welche Gefahren birgt er und welche Alternativen gibt es?
4. Steht der Anreiz im Einklang mit der Unternehmensphilosophie und den Unternehmenszielen?

So wurde im Hinblick auf die Gruppe der Baustellen-Führungskräfte und ihrer beruflichen Prioritäten schnell deutlich, dass Dienstbezeichnungen, die ein reines Statussymbol sind, kaum Anklang finden würden. Eine Umsetzung wäre außerdem nur für Konzerne mit einer großen Anzahl an Baustellen-Führungskräften zweckmäßig.

Diese Überlegungen fanden zu allen Anreizen statt, um ihre Effektivität für Unternehmen und Mitarbeiter zu überprüfen.

#### 4.4.1 Übersicht

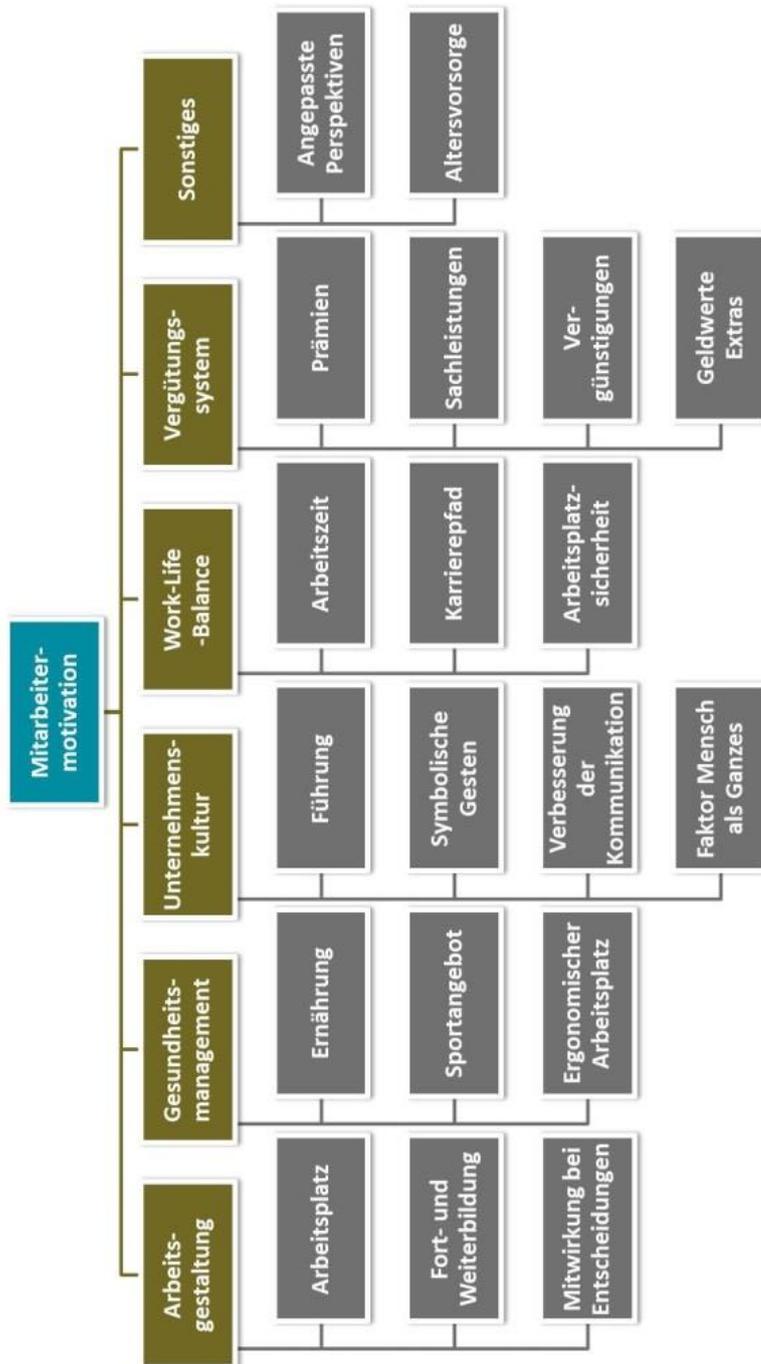


Abbildung 6: Übersicht der möglichen Motivationsanreize<sup>47</sup>

47 eigene Darstellung

## 4.4.2 Arbeitsgestaltung

---

### 4.4.2.1 Arbeitsplatz

Der Arbeitsplatz hat einen großen Einfluss darauf, wie wohl sich der Mitarbeiter dort und damit im Unternehmen fühlt. Denn die richtigen Rahmenbedingungen sind ausschlaggebend für ein effektives und effizientes Arbeiten.

---

#### ansprechend und ergonomisch

---

Für viele Mitarbeiter stellt ein **Einzel- oder Doppelbüro** einen attraktiven Anreiz dar, und dies nicht nur, weil es sich dabei mittlerweile auch um eine Besonderheit handelt. So werden Mitarbeiter nicht durch Telefonate oder andere Aktivitäten ihrer Kollegen gestört, auch allgemeine Geräusche werden gemindert.

Bei größeren Projekten verbringen Baustellen-Führungskräfte relativ viel Zeit in den Baucontainern. Hier kann eine **individuelle Containerausstattung** ein interessanter Anreiz sein. Die Einrichtung kann neben der gängigen Ausstattung wie Telefon, Drucker und Fax durch eine angemessene Kaffeemaschine plus das nötige Zubehör, einen Kühlschrank oder durch die Bereitstellung von Gebäck o. Ä. aufgewertet werden.

Des Weiteren sollte die **Büroausstattung** den aktuellen und für den Mitarbeiter angepassten ergonomischen Ansprüchen genügen. Ein individuell für den Mitarbeiter angeschaffter Stuhl oder einen höhenverstellbarer Tisch könnten hier als Beispiel dienen. Gegebenenfalls wird den Mitarbeitern aber auch einen Kicker oder Boxsack zur Verfügung gestellt. Ersteres fördert den Gemeinschaftssinn, und der Boxsack könnte auch zum Abreagieren genutzt werden.

Aber auch eine **attraktive Firmenadresse** kann den Mitarbeiter positiv motivieren morgens gern ins Büro zu gehen, den ein oder anderen sogar dazu anregen, dieses Unternehmen als potenziellen Arbeitgeber zu sehen. Diese Attraktivität könnte z. B. durch eine gute Verkehrsanbindung (PKW, ÖPNV), naheliegende Restaurants oder Geschäfte erreicht werden. Aber auch durch ein attraktives Gebäude, das nach außen hin Innovativität und Charme zeigt.

---

#### gebrauchstauglich

---

**Aktuelle und bessere Hardware mit einem hochwertigen Support** kann eine weitere willkommene Zusatzleistung im Unternehmen sein. Gerade Baustellen-Führungskräfte sind viel unterwegs, müssen kontinuierlich erreichbar sein und oftmals außerhalb des Büros auf Unterlagen zugreifen können. Es wäre eine Entlastung, wenn die Hardware besonders gut ist und so die Arbeit erleichtert und damit die Effizienz gesteigert wird. Falls nötig sollte ein zeitnahe Ersatz zur Verfügung stehen. Die gilt ebenfalls für die **aktuellen Softwares** und regelmäßige Updates, denn Vorschriften und Normen ändern sich regelmäßig und Programme werden dementsprechend aktualisiert, gerade im Hinblick auf die momentane Umstellung auf die Eurocodes. Siehe hierzu auch die Tipps im Kapitel 0.

Im gleichen Zusammenhang ist die Anschaffung der nötigen **Literatur** ebenfalls eine Option, die in Betracht gezogen werden sollte, damit möglichst effektiv gearbeitet werden kann. Optimal ist hier die Online-Version, so dass diese auch immer für die Baustellen-Führungskraft und andere Mitarbeiter zur Verfügung steht.

#### 4.4.2.2 Fort- und Weiterbildung

Der Bereich der Fort- und Weiterbildung ist ein nicht zu unterschätzender Teil des Berufslebens. Lebenslanges Lernen, ein Begriff der zurzeit in aller Munde ist. Gelernt wird auf vielfältige Art und Weise. Es kann unterteilt werden in die berufsbezogene Fort- und Weiterbildung, den Bildungsurlaub, auf den jeder Mitarbeiter einen rechtlichen Anspruch hat, und den freiwilligen Wissenstransfer der Mitarbeiter untereinander.

---

#### Berufsbezogen

---

Hier geht es um die Erweiterung oder Vertiefung der Kenntnisse bezogen auf die auszuübende Tätigkeit als Baustellen-Führungskraft. Dabei kann es sich sowohl um

-  Softskills
-  technische Spezialisierung
-  juristische Kenntnisse und
-  kaufmännische Kenntnisse

handeln, die in firmeninternen oder externen Seminaren erlangt werden.

---

#### Bildungsurlaub

---

In 12 von den aktuell 16 Bundesländern wurde ein Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz verabschiedet, das Arbeitnehmern die Möglichkeit bietet, sich für eine gewisse Zeit von ihrer Arbeitsstelle unter Fortzahlung der Bezüge freistellen zu lassen, um sich weiterzubilden. In vielen Bundesländern wird dies „**Bildungsurlaub**“ oder auch „Bildungsfreistellung“ genannt. In Baden-Württemberg, Bayern, Sachsen und Thüringen existiert ein solches Gesetz nicht.

In NRW ist der Bildungsurlaub im Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz (AWbG) geregelt. Informationen und Gesetze nach Bundesländern sortiert sind unter folgendem Link zu finden:

[http://www.bildungsurlaub.de/infos\\_informationen-und-gesetze-nach-bundeslaendern\\_18.html](http://www.bildungsurlaub.de/infos_informationen-und-gesetze-nach-bundeslaendern_18.html)

Dem Arbeitnehmer stehen somit laut Gesetz bis zu fünf Tage Urlaub unter Fortzahlung der Bezüge für die Weiterbildung zu. Vielfach wird dieser Bildungsurlaub nicht in Anspruch genommen. Die Mitarbeiter sollten verstärkt diesbezüglich informiert und motiviert werden, diesen Rechtsanspruch zur Weiterbildung zu nutzen.

---

#### freiwilliger Wissenstransfer

---

In dem einen oder anderen Mitarbeiter schlummern sicherlich Talente oder Kenntnisse, von denen der Arbeitgeber bisher noch nichts weiß, da der Mitarbeiter diese nur in seiner Freizeit nutzt. Den Arbeitnehmern sollte die Möglichkeit geboten werden, diese den anderen Kollegen näher zu bringen, z. B. durch eine Präsentation oder Workshop.

Denkbar wäre außerdem die Einführung eines zusätzlichen „Inspirations-Tages“. Dabei nehmen die Mitarbeiter an Workshops oder Ähnlichem teil, um den Kollegen danach von den Erlebnissen und gewonnenen Erkenntnissen zu berichten. Der Tag sollte dazu dienen, mal über den „Teller-rand“ zu schauen bzw. etwas aus einer anderen Perspektive zu betrachten.

#### 4.4.2.3 Einbindung und Mitwirkung bei Entscheidungen

Mitarbeiter möchten ihre gewonnene Erfahrung, ihr Fachwissen und persönliche Stärken einsetzen können. Die Anerkennung und Wertschätzung ihrer Leistung und ihres Engagements wird am ehesten erreicht, wenn ihnen mehr Verantwortung und Mitspracherechte eingeräumt werden. Den Mitarbeitern werden dadurch neue Ziele und Herausforderungen gegeben, und das Unternehmen erhält motivierte Mitarbeiter, die sich dem Unternehmen und dem Unternehmenserfolg verpflichtet fühlen, da sie die Entscheidungen mit herbeigeführt haben.

Gerade im Hinblick auf die Projektvorbereitung haben Baustellen-Führungskräfte häufig einen großen Nachteil, da zumeist der Großteil der Entscheidungen bereits getroffen wurde, wenn sie in das Projekt einsteigen.

Die Unternehmen sollten das Fachwissen ihres Mitarbeiters nutzen und der Baustellen-Führungskraft ermöglichen, Entscheidungen mitzugestalten, die sie und ihre Arbeit direkt betreffen. Dies könnte z. B. die **Mitsprache bei der Vergabe, Kalkulation und Terminierung** sein.

Bei erfahrenen Mitarbeitern ließe sich dieses Mitspracherecht auf umfassendere unternehmerische Überlegungen ausweiten, wie z. B. die Positionierung am Markt und Investitionsentscheidungen.

Weiter wäre die Mitsprache denkbar

-  bei Einstellungen
-  bei der Wahl der projektbezogenen Kollegen, wie z. B. dem Polier oder der bürotechnischen Assistenz
-  bei der Wahl der projektbezogenen Subunternehmer

### 4.4.3 Gesundheitsmanagement

---

Unternehmen können in vielfältiger Form Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter nehmen. Sei es durch einen ergonomischen und harmonischen Arbeitsplatz, durch die Möglichkeit zur gesunden und ausgewogenen Ernährung oder durch eine Unterstützung bei der Ausübung von sportlicher Betätigung.

#### 4.4.3.1 Sportangebot

Bei der Unterstützung zur Ausübung einer sportlichen Betätigung sind verschiedene Ansätze, auch je nach Größe des Unternehmens, denkbar.

Wenn das Team groß genug ist, kann eine Betriebssportmannschaft initiiert oder ein kleines Fitnessstudio eingerichtet werden. Ist dies nicht möglich, könnten die Mitarbeiter sich außerhalb des Betriebes sportlich betätigen. Hier wären Anreize wie zum Beispiel

-  Prämien bei erfolgreicher Teilnahme
-  Erstattung von Kursgebühren (siehe Tipps im Kapitel 4.4.6.4)
-  Freistellung
-  Gutschriften auf dem Arbeitszeitkonto

denkbar.

#### 4.4.3.2 Ernährung

Wichtig bei einer gesunden Ernährung ist, dass

-  sie regelmäßig eingenommen wird.
-  sie ausgewogen ist.
-  sich genügend Zeit für die Einnahme genommen wird.

Gerade Mitarbeiter in Führungsposition nehmen sich nicht regelmäßig ihre Auszeit zur Nahrungsaufnahme. Häufig wird etwas zwischendurch gegessen, und dies entspricht auch oft nicht einer ausgewogenen Ernährung. Bieten Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zu einer gesunden Ernährung. Denkbar wäre eine Kantine mit einem ausgewogenen Ernährungsangebot. Bei kleineren Unternehmen wäre es eine Idee, sich von wechselnden Garküchen Essen liefern zu lassen. Auf der Baustelle gibt es meistens Imbisswagen, sorgen Sie dafür, dass dieser auch gesundes und attraktives Essen für Ihre Mitarbeiter bereithält.

Auch nett und gleichzeitig positiv für den Teamzusammenhalt sind zum Beispiel gemeinsame Mittagessen. Siehe hierzu auch die Tipps in den Kapiteln 4.4.6.5 und 4.4.6.10.

#### 4.4.3.3 ergonomischer Arbeitsplatz

Auf das Thema Arbeitsplatz wurde schon im Abschnitt „Arbeitsgestaltung“ eingegangen. Aber sicherlich gehört es auch in den Bereich Gesundheitsmanagement. Ein Mitarbeiter bleibt auf Dauer nur gesund und belastbar, wenn ihm das richtige Werkzeug an der richtigen Stelle zur Verfügung gestellt wird. Im Hinblick auf eine gesunde Psyche ist ein Umfeld, in dem sich der Mitarbeiter wohlfühlt, sehr wichtig.

#### 4.4.4 Unternehmenskultur

---

##### 4.4.4.1 Führung

Dem Thema Führung insbesondere im Zusammenhang mit der Firmenkultur könnte man eine ganze Handlungshilfe widmen. Daher sei hier nur gesagt, es gibt unterschiedliche Führungsstile, und jeder Mitarbeiter benötigt ggf. einen anderen Führungsstil. Aber gehen Sie mit Ihrem Mitarbeiter so um, wie Sie möchten, dass dieser wiederum mit seinen Untergebenen umgeht. Leben Sie die angestrebte Unternehmenskultur Ihrer Firma vor.

##### 4.4.4.2 symbolische Gesten

---

#### Besondere Tage des Mitarbeiters

---

Der Mitarbeiter würde sich sicherlich freuen, wenn besondere Ereignisse seines privaten Lebens von seinem Arbeitgeber wahrgenommen werden würden. Denken Sie an den Geburtstag des Mitarbeiters, die Einschulung der Kinder oder gar die Geburtstage von Familienmitgliedern. Denkbar wären hier

-  allgemeine Anteilnahme, in Form einer persönliche Gratulation
-  Sachzuwendungen
-  ganze oder teilweise Freistellung unter Lohnfortzahlung

---

#### besondere Arbeitssituationen

---

Bieten Sie Ihren Führungskräften eine Art Spesenkonto für Ausgaben in besonderen Arbeitssituationen. Mit denen soll es der Baustellen-Führungskraft möglich sein, zu einer kurzfristigen Motivation beizutragen. Gerade die Arbeitsatmosphäre auf der Baustelle könnte dadurch verbessert werden, wovon alle Beteiligten profitieren würden. Dabei könnte es sich im Winter z. B. um heiße Getränke und im Sommer um kalte Getränke oder ein Eis handeln. Eine spontane Verpflegung, wie Suppen oder Grillgut wäre ebenfalls denkbar. Siehe hierzu auch die Hinweise im Kapitel 4.4.6.5.

---

## Firmenevents

---

Die Weihnachtsfeier ist mittlerweile in den meisten Unternehmen obligatorisch. Aber es gibt auch andere Anlässe, um zu feiern, zum Beispiel der Abschluss eines Projektes, der Erhalt eines guten Auftrages, den Sommer.

Es gibt so viele Möglichkeiten, binden Sie dabei möglichst auch die Familien mit ein. Es ist doch schön zu sehen, wo der Partner/-in bzw. der Vater oder Mutter den Arbeitstag verbringen und mit wem sie zusammenarbeiten.

### 4.4.4.3 Verbesserung der Kommunikation

In dieser schnelllebigen Zeit ist gerade das Thema Kommunikation von Bedeutung. Vielfältige Probleme können durch mangelhafte Kommunikation entstehen und sich so negativ auf die Motivation des Mitarbeiters auswirken. Diese kann dadurch verbessert werden, dass feste Kommunikationswege eingehalten werden. Stärken Sie Ihr Team z. B. durch

-  Vertrauen
-  klar definierte und transparente Ziele
-  klare Zuordnung von Aufgaben
-  gemeinsame Events
-  regelmäßige Informationen an die Mitarbeiter
-  betriebliches Vorschlagswesen
-  Mitarbeiterbefragungen

### 4.4.4.4 Faktor Mensch als Ganzes

---

## Privates Umfeld berücksichtigen

---

Mitarbeiter sind gegenüber Unternehmen, bei denen sie das Gefühl haben, dass sich die Unternehmensleitung für sie und ihre Familien interessiert, loyaler und bereit, sich mehr für den Unternehmenserfolg zu engagieren.

Besonders Baustellen-Führungskräfte leiden aufgrund ihrer unregelmäßigen Arbeitszeiten und Überstunden unter dem ständigen Konflikt zwischen Beruf und Familie. Die Unternehmen können den Alltag für die Baustellen-Führungskräfte erleichtern, indem sie nicht nur sie, sondern auch deren Familie mehr in das Unternehmen integrieren. So gibt es auch in der Familie ein besseres Verständnis für die Arbeit der Baustellen-Führungskraft sowie eine positive Bindung an das Unternehmen. Der Unternehmer lernt außerdem seine Mitarbeiter und deren Familien besser kennen.

Denkbar wäre hierbei

-  ein Tag der offenen Tür  
nur für die Familien des Unternehmens.
-  ein Kindertag  
Dies muss nicht in Form eines fixen Termins geschehen, sondern vielmehr in der Möglichkeit für die Baustellen-Führungskräfte, ihre Kinder an einem frei wählbaren Termin ihre Baustellen und Arbeitsaufgaben während des Betriebes vorzustellen.
-  die üblichen Betriebsfeiern und Ausflüge

Eine andere Möglichkeit wäre die Berücksichtigung gesellschaftlicher und privater Rahmenbedingungen. Es ist außerdem denkbar, die Unterstützung durch „Notfallpartner“ einzuführen. Jede Baustellen-Führungskraft könnte mit einem oder mehreren Kollegen ein „Notfallteam“ bilden, in dem eines der Mitglieder einspringt, wenn die jeweilige Baustellen-Führungskraft verhindert ist. Dies könnte z. B. bei kurzfristigen Problemen im Projekt, die eine schnelle Lösung benötigen, notwendig werden. Hier könnte der Notfallpartner für diesen kurzen Zeitraum die Kinderbetreuung übernehmen. Ein Notfallpartner könnte genauso unterstützen, wenn es zu einem anderen familiären Notfall kommt.

---

### Unterstützung bei alltäglichen Überlegungen

---

Dies kann sich sowohl auf den Beruf als auch auf das Privatleben beziehen. Hat die Baustellen-Führungskraft ein auswärtiges langfristiges Projekt, sind einige organisatorische Angelegenheiten zu erledigen, bei denen das Unternehmen unterstützen könnte. Dies könnte die Unterstützung bei der Wohnungssuche am Projektstandort sein, auch die teilweise Mitnahme eigener Möbel wäre möglich.

Falls es für die Baustellen-Führungskräfte zu einem temporär erhöhten Arbeitsvolumen kommt, das unternehmensintern nicht geleichtert werden kann, könnten zusätzliche Serviceangebote einen weiteren Anreiz bilden. Kann der Alltag der Baustellen - Führungskräfte eventuell erleichtert werden, indem die Paketannahme im Unternehmen ermöglicht wird, oder durch das Angebot eines Textilreinigungsservices. Möglicherweise wäre ein Einkaufsservice oder die Übernahme der Hausarbeit durch ein Unternehmen ebenfalls attraktiv.

---

### Fähigkeiten kennen und berücksichtigen

---

Wichtig ist, wenn ich einen motivierten, gesunden und ausgeglichenen Mitarbeiter haben möchte, dass ich ihn entsprechend seiner Fähigkeiten einsetze. Seine Fähigkeiten und Wünsche können Sie sowohl in einem Mitarbeitergespräch in Erfahrung bringen, aber auch bei Firmenevents oder Gesprächen mit anderen Mitarbeitern.

---

## 4.4.5 Work-Life-Balance

---

### 4.4.5.1 Arbeitszeiten

Um die Mitarbeiter vor Stress- und Überbelastung zu schützen und ihnen auch in ihrer Lebensgestaltung entgegenzukommen, sind verschiedene Arbeitszeitmodelle eine wichtige Option. Für Mitarbeiter sind Spielräume in der Arbeitszeitgestaltung wichtig, um sich privaten und beruflichen Rahmenbedingungen anpassen zu können und auch, um die Arbeitszeit so auszurichten, dass die eigenen Potenziale voll ausgeschöpft werden können. Das bisher gängigste Modell hierzu ist die **Gleitzeit**, bei der der Mitarbeiter außerhalb der Kernarbeitszeit die Möglichkeit hat, unter Berücksichtigung seiner vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit, Arbeitsbeginn und -ende selbst zu bestimmen.

Eine Erweiterung hierzu wäre das **Homeoffice**, bei der der Mitarbeiter von zuhause arbeiten kann. Dies kann mit fest vereinbarten Tagen oder festen Häufigkeiten umgesetzt werden, wie z. B. jeden Freitag oder einmal wöchentlich. Es ist aber auch denkbar, dies bei Bedarf zu erhöhen oder generell von der anfallenden Arbeit und dem persönlichen Bedarf des Mitarbeiters abhängig zu machen. Für das Homeoffice spricht unter anderem, dass oftmals nach Terminen der zeitliche Aufwand zu hoch ist, um den Arbeitsplatz aufzusuchen und produktiv zu arbeiten. Ausschlaggebend beim Homeoffice ist allerdings, dass ein konzentrierteres Arbeiten möglich ist.

**Sabbaticals** können dem Mitarbeiter ermöglichen, durch einen Lohnverzicht oder den Aufbau von Überstunden eine „Auszeit“ zu nehmen. Bisher gab es dieses Angebot nur bei den deutschen Beamten, die sich bis zu einem Jahr freistellen lassen konnten und durch ihren vorherigen Lohnverzicht weiterhin ein Teilgehalt erhalten haben. Inzwischen gibt es dieses Angebot bereits vereinzelt in der freien Wirtschaft. So bietet z. B. McKinsey & Co. seinen Beratern eine Auszeit von bis zu drei Monaten im Jahr, um persönlichen Interessen nachzugehen und um die Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Wie sich dies in der Bauwirtschaft und besonders für Baustellen-Führungskräfte mit der Vielzahl an Projekten und terminlichen Unsicherheiten umsetzen lässt, ist zu prüfen. Bedeutend hierbei ist die frühzeitige Planung, so dass Baustellen-Führungskräfte für keine Projekte eingesetzt werden, die noch in diesen Zeitraum fallen könnten. Es ist außerdem nicht Sinn der Sabbaticals, den Mitarbeiter bei einer schwachen Auftragslage oder aufgrund einer Vielzahl an Überstunden freizustellen. Der Mitarbeiter muss sich auf ein Sabbatical vorbereiten können, um die Zeit für sich optimal zu nutzen (z. B. Reisevorbereitung). Ein Sabbatical kann nicht nur einen Mehrwert für den Mitarbeiter bedeuten, sondern auch für das Unternehmen, die Mitarbeiter kehren zumeist mit einer höheren Motivation zurück, und die im Sabbatical gewonnenen Erfahrungen können in das Unternehmen eingebracht werden.

Eine ähnliche, aber langfristige Option ist das **Lebensarbeitszeitkonto**. Es ermöglicht dem Mitarbeiter, wie bei dem Sabbatical, auf Lohn zu verzichten oder Arbeitszeit anzusparen, um sich bereits vor der Pensionierung freistellen zu lassen und einen früheren Ruhestand zu genießen. Eine der bauwirtschaftlichen Firmen, die dies bereits umsetzt, ist Hering Bau, bei der bis zu

drei Jahre Vorruhestand angespart werden können.<sup>48</sup> Neben Sabbaticals und Lebensarbeitszeitkonten gibt es noch andere Möglichkeiten für Freistellungskonten, die unterschiedlich zeitlich orientiert sind (z. B. Gleitzeitkonto, Flexikonto oder Langzeitkonto). Vorteil dieser Konten ist, dass der Mitarbeiter einen Rückgewinn für einen Einsatz im Unternehmen erhält und sein Arbeitsleben aktiv mitgestalten kann.

#### 4.4.5.2 Karrierepfad

Für viele Mitarbeiter ist es sehr wichtig, die beruflichen Perspektiven immer „vor Augen“ zu haben. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern diese, in Anlehnung an deren Wünsche, auf. Hierbei muss es sich ja nicht immer um eine höhere Position mit mehr Personalverantwortung handeln, es könnten auch

-  eine Weiterbildung oder Spezialisierung
-  mehr Entscheidungsbefugnisse
-  eine Erhöhung der Gehaltszahlung
-  andere Sachleistungen

sein.

#### 4.4.5.3 Arbeitsplatzsicherheit

Die Zahl der befristeten Verträge steigt kontinuierlich. Berufseinsteiger können kaum noch auf Festverträge hoffen, und auch erfahrene Mitarbeiter können oft nur bis zu einem Jahr im Voraus planen. Unbefristete Verträge sind für Mitarbeiter attraktiv und ermöglichen dem Unternehmen, seine qualifiziertesten und vielversprechendsten Mitarbeiter an sich zu binden. Bei befristeten Verträgen besteht ein viel höheres Risiko der Fluktuation, da die Mitarbeiter nicht die gleiche Form von Unternehmensbindung oder Sicherheit empfinden. Ist es aus Unternehmenssicht nicht möglich, unbefristete Verträge anzubieten, ist die Einführung einer frühzeitigen Vertragsverlängerung sinnvoll, die dem Mitarbeiter ein höheres Maß an Sicherheit und Planungsmöglichkeiten bietet.

---

48 INQA: Altersgerecht und zukunftssicher: Prävention und Personalentwicklung beim Bauunternehmen . - URL: <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis/Gesundheit/Hering-Bau-Altersgerecht-und-zukunftssicher.html> (14.10.2013)

#### 4.4.6 Vergütungssystem

Von einer Gehaltserhöhung hat der Mitarbeiter meist am wenigsten, weil der Staat und die Versicherungen das meiste schlucken. Anders ist dies bei den Geldwerten Extras:

##### 4.4.6.1 Aufmerksamkeiten bei persönlichen Anlässen

Nach R 19.6 Abs. 1 Lohnsteuer-Richtlinien 2011 (LStR 2011) in Verbindung mit § 19 Einkommensteuergesetz (EStG 2011) gilt:

*„Sachleistungen des Arbeitgebers, [...] gehören als bloße Aufmerksamkeiten nicht zum Arbeitslohn. Aufmerksamkeiten sind **Sachzuwendungen bis zu einem Wert von 40 Euro**, z. B. Blumen, Genussmittel, ein Buch oder ein Tonträger, **die dem Arbeitnehmer oder seinen Angehörigen** aus Anlass eines besonderen persönliche Ereignisses zugewendet werden. Geldzuwendungen gehören stets zum Arbeitslohn, auch wenn ihr Wert gering ist.“*

Die bedeutet, dass Sachgeschenke bis zu einem Wert von 40 € (brutto) pro Anlass steuer- und beitragsfrei sind.

##### 4.4.6.2 betriebliche Altersvorsorge

Jeder Arbeitnehmer hat einen Anspruch darauf, einen Teil seines Lohns oder Gehalts in Beiträge zur betrieblichen Altersversorgung umzuwandeln und sich somit eine Zusatzrente aufzubauen. Den Durchführungsweg wählt der Arbeitgeber. Eine Übersicht bietet die folgende Tabelle der R+V Versicherung AG:

Direktversicherung	Unterstützungskasse
<b>Welche Leistungsart liegt Neuverträgen zugrunde?</b>	
Rentenversicherung mit Kapitalwahlrecht	Absicherung über eine so genannte Rückdeckungsversicherung; Leistungen als Renten- oder Kapitalzahlung.
<b>Wie wird bei Renteneintritt die Leistung ausgezahlt?</b>	
Der Arbeitnehmer erhält eine lebenslang garantierte Rente. Alternativ kann der Arbeitnehmer eine einmalige Kapitalzahlung wählen: - bei Direktversicherung und Pensionskasse max. 30 % oder alternativ komplett 100 % - beim Pensionsfonds: max. 30 % des zu Beginn der Auszahlungsphase stehenden Kapitals.	Die Leistungen der Unterstützungskasse werden in Form von Renten oder als Kapitalzahlung erbracht.
<b>Wird der Rechtsanspruch auf Entgeltumwandlung erfüllt?</b>	
Ja. Der Rechtsanspruch auf Entgeltumwandlung wird erfüllt. Den Durchführungsweg wählt der Arbeitgeber.	Bei einer entsprechenden Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist die Erfüllung des Rechtsanspruchs auf Entgeltumwandlung auch in diesen beiden Durchführungswegen möglich.
<b>Was passiert bei einem Arbeitgeberwechsel oder Ausscheiden aus dem Unternehmen?</b>	
Eine Weiterführung durch den versicherten Arbeitnehmer privat oder den neuen Arbeitgeber ist möglich.	Der erdiente Anspruch bleibt erhalten. Eine private Weiterführung ist nicht möglich.
<b>Welche zusätzlichen Kosten fallen für den Arbeitgeber an?</b>	
Keine Zusatzkosten	Beiträge für den Pensions-Sicherungs-Verein, ggf. Verwaltungskosten und Treuhandgebühr

Direktversicherung	Unterstützungskasse
<b>Wie werden die Beiträge steuerlich gefördert?</b>	
<p>Bis zu 4 % der BBG GRV sind die Beiträge steuerfrei (2.784 EUR in 2013).</p> <p>Zusätzlich sind 1.800 EUR jährlich steuerfrei, sofern der Arbeitnehmer keine Pauschal-versteuerung nach § 40b EStG a.F. für eine vor dem 1.1.2005 erteilte Zusage in Anspruch nimmt.</p>	<p>Die Beiträge sind unbegrenzt steuerfrei.</p>
<b>Wie werden die späteren Leistungen besteuert?</b>	
<p>Leistungen, die auf steuerfreien Beiträgen beruhen, sind grundsätzlich als sonstige Einkünfte in voller Höhe unter Nutzung des Altersentlastungsbetrags nachgelagert zu versteuern (§ 22 Nr. 5 EStG).</p> <p>Diese „nachgelagerte Besteuerung“ ist für viele Arbeitnehmer vorteilhaft, da sie im Ruhestand häufig über weniger Einkommen verfügen und damit einen niedrigeren Steuersatz haben.</p> <p>Beruhend Leistungen auf steuerpflichtigen (nicht geförderten) Beiträgen, unterliegen Rentenzahlungen der günstigeren Ertragsanteilbesteuerung. Bei einmaliger Kapitalzahlung wird der Ertrag, d. h. der Unterschiedsbetrag zwischen den eingezahlten Beiträgen und der Kapitalauszahlung, versteuert. Unter bestimmten Voraussetzungen wird nur die Hälfte des Ertrags besteuert.</p> <p>Beruhend Leistungen auf steuerfreien (geförderten) Beiträgen und auf steuerpflichtigen (nicht geförderten) Beiträgen, müssen die Leistungen in der Auszahlungsphase entsprechend aufgeteilt werden.</p>	<p>Die Leistungen sind als Einkünfte aus nicht selbstständiger Arbeit (Lohn) unter Nutzung des Versorgungsfreibetrags nachgelagert zu besteuern (§ 19 EStG).</p> <p>Günstigere Fünftelungsregelung bei Kapitalzahlungen:</p> <p>Die Steuerlast kann durch die so genannte Fünftelungsregelung gemindert werden. Bei dieser Regelung unterstellt das Finanzamt, dass dem Arbeitnehmer fünf Jahre lang jeweils ein Fünftel der Kapitalleistung zufließt. Dadurch wird die Kapitalleistung mit einem geringeren Steuersatz besteuert.</p>
<b>Sind Sozialabgaben auf die Beiträge aus Entgeltumwandlung zu zahlen?</b>	
<p>Wie bei der steuerlichen Förderung sind 4 % der BBG GRV sozialversicherungsbeitragsfrei (2.784 EUR in 2013). Darüber hinausgehende Beträge unterliegen der Sozialversicherungspflicht.</p>	<p>Bis zu 4 % der BBG GRV sind sozialversicherungsbeitragsfrei (2.784 EUR in 2013). Darüber hinausgehende Beträge unterliegen der Sozialversicherungspflicht.</p>
<b>Sind vom Arbeitgeber auf die von ihm finanzierten Beiträge Sozialabgaben zu zahlen?</b>	
<p>Es besteht Sozialversicherungsbeitragsfreiheit bis zu 4 % der BBG GRV (2.784 EUR in 2013).</p>	<p>Die Beiträge sind unbegrenzt sozialversicherungsfrei.</p>
<b>Sind auf die späteren Leistungen Sozialabgaben zu zahlen?</b>	
<p>Versicherte in der gesetzlichen Krankenversicherung zahlen auf Rentenzahlungen sowie einmalige Kapitalzahlungen Beiträge für die gesetzliche Kranken- und Pflegeversicherung. Bei Kapitalzahlungen wird 1/120 der Kapitalleistung als monatlicher Zahlbetrag angenommen. Die Kranken- und Pflegeversicherungsbeiträge müssen darauf für 10 Jahre entrichtet werden, längstens aber bis zum Tod des Versorgungsberechtigten. Wurden in die betriebliche Altersversorgung auch Beiträge aus versteuertem Einkommen gezahlt, z. B. während einer Elternzeit, besteht eine Sonderregel: Für Leistungen, die auf solchen Beiträgen beruhen, fallen keine Beiträge für die Kranken- und Pflegeversicherung an.</p>	

Abbildung 7: Möglichkeiten der betrieblichen Altersvorsorge<sup>49</sup>

49 R+V Versicherung: Betriebliche Altersvorsorge: Die fünf Durchführungswege im direkten Vergleich, 2013. - URL: [http://www.ruv.de/de/download/altersvorsorgeportal/bav\\_dw\\_im\\_vergleich.pdf](http://www.ruv.de/de/download/altersvorsorgeportal/bav_dw_im_vergleich.pdf) (14.10.2013)

#### 4.4.6.3 Erholungshilfen

Erholungsbeihilfen können, bis zu 600 Euro **steuerfrei** sein, wenn sie zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters dienen, z. B. wenn der Mitarbeiter eine Kur in Anspruch nimmt.

Eine weitere Variante ist die steuerpflichtige Erholungsbeihilfe, die durch den Arbeitgeber mit 25 % pauschal zu versteuern ist, daraus folgt, dass diese auch sozialversicherungsfrei ist. Dies gilt jedoch nur, wenn die Beihilfen insgesamt in einem Kalenderjahr 156 Euro für den Mitarbeiter, 104 Euro für dessen Ehepartner und 52 Euro für jedes Kind nicht übersteigen. Dies könnte zum Beispiel ein Zuschuss zum Urlaub sein. [§ 40 Absatz 2 Nr. 3 EStG in Verbindung mit R 40.2 LStR 2011].

#### 4.4.6.4 gesundheitsfördernde Maßnahmen

Nach § 3 Nr. 34 EStG sind Aufwendungen zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands eines Mitarbeiters und der betrieblichen Gesundheitsförderung bis 500 Euro pro Jahr **steuer- und sozialversicherungsfrei**. Dabei dürfen die Gesamtkosten, wenn Sie den Mitarbeitern ein gemeinschaftliches Seminar anbieten, auf die teilnehmenden Mitarbeiter aufgeteilt werden. Aber Sie können diesen Beitrag auch zu externen Kursen leisten. Wichtig ist, dass die Voraussetzungen der §§ 20 und 20a des Fünften Buches Sozialgesetzbuch (SGB V) erfüllt werden.

#### 4.4.6.5 Getränke zum Verzehr im Betrieb

Nach R 19.6 Abs. 2 LStR 2011 in Verbindung mit § 19 EStG gilt:

*„Als Aufmerksamkeiten gehören auch **Getränke und Genussmittel**, die der Arbeitgeber den Arbeitnehmern **zum Verzehr im Betrieb unentgeltlich oder teilentgeltlich überlässt**, nicht zum Arbeitslohn. Dasselbe gilt für **Speisen**, die der Arbeitgeber den Arbeitnehmern **anlässlich und während eines außergewöhnlichen Arbeitseinsatzes**, z. B. während einer **außergewöhnlichen betrieblichen Besprechung oder Sitzung**, im ganz überwiegenden betrieblichen Interesse an einer günstigen Gestaltung des Arbeitsablaufs unentgeltlich oder teilentgeltlich überlässt und deren **Wert 40 Euro nicht überschreitet**.“*

Dies bedeutet, dass Speisen, Getränke und Genussmittel, die im Betrieb verzehrt werden, steuer- und beitragsfrei zur Verfügung gestellt werden dürfen, wenn sie den Betrag von 40 Euro nicht überschreiten.

#### 4.4.6.6 IT zur Verfügung stellen

Hier muss unterschieden werden, ob die Geräte (z. B. PC oder Mobiltelefon) dem Mitarbeiter leihweise zur privaten Nutzung überlassen werden oder ob sie ihm übereignet werden.

Bei der Übereignung an den Mitarbeiter muss der Arbeitgeber gemäß § 40 Absatz 2 Nr. 5 EStG eine Pauschalversteuerung vornehmen; Wenn der Arbeitgeber den

*„[...] Arbeitnehmern zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn unentgeltlich oder verbilligt Datenverarbeitungsgeräte übereignet; das gilt auch für Zubehör und Internetzugang. Das Gleiche gilt für Zuschüsse des Arbeitgebers, die zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn zu den Aufwendungen des Arbeitnehmers für die Internetnutzung gezahlt werden.“*

Die leihweise Überlassung zur privaten Nutzung hingegen ist steuer- und beitragsfrei gemäß § 3 Nr. 45 EStG in Verbindung mit R 3.45 LStR 2011.

#### 4.4.6.7 Kinderbetreuungskosten für nicht schulpflichtige Kinder

Nach § 3 Nr. 33 EStG in Verbindung mit R 3.33 LStR 2011 sind Leistungen des Arbeitgebers

*„zur Unterbringung, einschl. Unterkunft und Verpflegung, und Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern des Arbeitnehmers in Kindergärten oder vergleichbaren Einrichtungen **[steuer- und beitragsfrei]**. Dies gilt auch, wenn der nicht beim Arbeitgeber beschäftigte Elternteil die Aufwendungen trägt.“*

Wichtig ist hierbei, dass die Kosten bis zur nachgewiesenen Höhe übernommen werden können.

#### 4.4.6.8 Sachbezüge

Nach § 8 Absatz 2 EStG in Verbindung mit R 8.1 LStR 2011 sind Sachbezüge bis zu einem Wert von 44 Euro pro Monat **steuer- und betragsfrei**.

Das bedeutet, dass Sie Ihrem Mitarbeiter jeden Monat einen Sachwert überreichen dürfen, der die Grenze von 44 Euro nicht übersteigt, z. B. einen Kraftstoffgutschein, Eintrittskarten für den Zoo, Stadtekte, die das ganze Jahr über Vergünstigungen bieten etc.

#### 4.4.6.9 Unterstützung im Notfall

Hierbei handelt es sich um Unterstützungen in Notfall-Situationen (z. B. bei Krankheit, Geburt, Tod, Hilfsbedürftigkeit, Naturkatastrophen, Unfall). Diese sind bis zu einem Betrag von 600 Euro pro Jahr **steuer- und abgabefrei**, wenn die Voraussetzungen der R.11 Absatz 2 Satz 2 erfüllt werden, es sei denn, der Betrieb beschäftigt weniger als fünf Arbeitnehmer. Geregelt ist dies in § 3 Nr. 11 EStG in Verbindung mit R 3.11 Absatz 2 LStR 2011.

#### 4.4.6.10 vergünstigte Mahlzeiten

„Arbeitnehmern können – bei richtiger Gestaltung – in Verbindung mit der Ausgabe von Essensmarken bis zu 558 €/Jahr **lohnsteuerfrei** zugewendet werden. Dies liegt daran, dass der für den Sachbezug anzusetzende Wert für die Essensmarke nicht dem aufgedruckten Wert entspricht, sondern dem amtlichen Sachbezugswert von 2,93 €. Ist der tatsächliche Verrechnungswert der Essensmarke höher, bleibt dieser Vorteil unbesteuert, soweit er 3,10 € nicht übersteigt. Am vorteilhaftesten ist es also, wenn an die Arbeitnehmer monatlich 15 Essensmarken mit einem Wert von je 6,03 € ausgegeben werden; das entspricht einem Einlösewert von insgesamt 90,45 €/Monat. Gleichzeitig sollten den Arbeitnehmern vom Nettolohn  $15 \times 2,93 \text{ €} = 43,95 \text{ €}$  als Eigenanteil gekürzt werden. In diesem Fall bleibt die Differenz in Höhe von 46,50 €/Monat bzw. 558,00 €/Jahr **lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei** (R 8.1 Abs. 7 LStR).“<sup>50</sup>

---

50 WMS: Steuerfreie/pauschal versteuerte sozialabgabenfreie Zuwendungen an Arbeitnehmer im Jahr 2013, 2013. - URL: [http://www.wms-stb.de/fileadmin/template/pdf/2013/MI\\_Zuwendungen\\_Arbeitnehmer.pdf](http://www.wms-stb.de/fileadmin/template/pdf/2013/MI_Zuwendungen_Arbeitnehmer.pdf) (14.10.2013)

## 4.5 LITERATURVERZEICHNIS

Agecert (Hrsg.): Bei Hering Bau ist Mitarbeiterpflege kein Lippenbekenntnis, 2011. - URL: <http://www.agecert.de/best-practise/hering-bau.html> (14.10.2013)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr.18/05 – Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Berlin: 2008

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (Hrsg.): Fachkräfte - auch bei schwächerer Wirtschaftslage gesucht. Berlin: 2013

Schenkel, Olaf: Mitarbeiterfluktuation, 2008. - URL: <http://www.frankfurt-main.ihk.de/branchen/wirtschaftsberatung/personalberatung/fachbeitraege/versteckte-kosten/index.html> (11.08.2014)

Schneller, Martina.: Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Baustellen-Führungskräften (EBBFÜ) – Ergebnisse der Online Befragung. Wuppertal: unveröffentlichtes Dokument, 2013

Towers Watson: Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. Frankfurt: 2007

Weidlich, Aron.: Essenz der Führung. Berlin: Springer Verlag, 2012