



i-Ma-Tech

Konzeption Bildung und Lifestyle

Maßnahmenportfolio zur Bindung von Mitarbeitern im vogtländischen Musikinstrumentenbau

31.05.2022

Projektleiterin: Prof. Dr. Kati Kasper-Brauer

Wissenschaftliche Mitarbeiterin: Jessica Melzer (M.Sc.)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

wir! Wandel durch
Innovation
in der Region

iMATECH
Innovative Konzepte für langfristige Sicherung der
Material-
Technologie- und Fachkräftebasis für den
Musikinstrumentenbau im westsächsischen Vogtland

Inhaltsverzeichnis des Dokuments

Kapitel 1:Konzeptionelle Grundlagen der Mitarbeiterbindung.....	3
Kapitel 2:Best Practices der Mitarbeiterbindung	27
Kapitel 3:Empirische Erhebung zur Analyse der Mitarbeiterbindung im vogtländischen Musikinstrumentenbau	51
Teil 1 Auswertung und zusammenfassende Darstellung der Befragung regionaler Mitarbeiter des Musikinstrumentenbaus	51
Teil 2 Zusammenfassende Darstellung mitarbeiter-bindungsbezogener Ergebnisse der Experteninterviews mit regionalen Partnern	87
Kapitel 4:Instrumente und Maßnahmen der Mitarbeiterbindung (Kriterienkatalog)“	90
Kapitel 5:Vorstellung von Maßnahmenempfehlungen zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung im Vogtländischen Musikinstrumentenbau	98
Anhang.....	I



Konzeption Bildung & Lifestyle

Kapitel 1: Konzeptionelle Grundlagen der Mitarbeiterbindung

Literaturverzeichnis für dieses Kapitel

Management Summary	4
Mitarbeiterbindung – ein komplexes Konstrukt	5
Die Psychologie der Mitarbeiterbindung	7
Mitarbeiterbindung in Kleinen und mittleren Unternehmen	12
Bindung der Mitarbeiter an die Region Vogtland.....	15
Generationsanforderungen.....	18

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhang Arbeitszufriedenheit, Soziale Identität, Commitment.....	9
Abbildung 2: Zeitliche Überschneidung der Generationen.....	19
Tabelle1: Vorteile von KMU in der Mitarbeiterbindung	14
Tabelle 2: Übersicht Generationen	19

Anhangsverzeichnis

Anlage 1: Zusammenhänge des Konstrukts der Mitarbeiterbindung	I
Anlage 2: Charakteristik der Generationen.....	II

Management Summary

Die zunehmende Bedeutung von Mitarbeiterbindung in Zeiten von demografischem Wandel, Wertewandel und Globalisierung betrifft auch die mittelständischen Handwerksbetriebe des vogtländischen Musikinstrumentenbaus.

Der auf dem Arbeitsmarkt vorherrschende Nachfrageüberhang steigert die Wichtigkeit der Mitarbeiterbindung als eine der zwei Säulen des Personalmarketing. Hierbei geht es um die Vermarktung des Arbeitsplatzes nach innen, das heißt, den Erhalt und die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Diese ist jedoch nicht der einzige Bestandteil der Mitarbeiterbindung.

Die langfristige Mitarbeiterbindung ist ein komplexes, mehrdimensionales Konstrukt, bestehend aus überwiegend psychologischen Aspekten. Bestandteile des Konstrukts sind neben der Arbeitgeberattraktivität auch die Zufriedenheit, die soziale Identifikation und das organisationale Commitment¹. Die nachfolgende Arbeit betrachtet die Zusammenhänge und wechselseitigen Wirkungen der Bestandteile. Insbesondere aus emotionalen beziehungsweise gefühlsbezogenen Aspekten entstehen intensive Bindungsbezüge des Mitarbeiters zum Unternehmen. Jedoch ist in diesem Falle keine pauschalisierte Aussage über alle Branchen und Mitarbeiter hinweg zu treffen. Vielmehr gibt es erkennbare Unterschiede bezüglich vorteilhafter Voraussetzungen nach Unternehmensgröße und Branche. So ist festzustellen, dass mittelständische Handwerksbetriebe von Grund auf viele, auf die Mitarbeiterbindung positiv wirkende, Aspekte vorzuweisen haben.

Auf dem aktuellen Arbeitsmarkt befinden sich vier verschiedene Generationen, welche sich teilweise bis zum Jahr 2030 ablösen. Aus diesem Grund ist es erforderlich, die Merkmale und Anforderungen der Generationen zu betrachten, um auf dieser Grundlage den Einsatz möglicher Mitarbeiterbindungsmaßnahmen im Sinne der Anreizsetzung einzuordnen.

Zum gezielten Maßnahmeneinsatz entsprechend der gewünschten Bindungseffekte wird eine Systematik über mögliche Bindungsmaßnahmen vorgestellt. Abschließend erfolgt ein Blick auf die Erkenntnisse für den vogtländischen Musikinstrumentenbau, welcher als Grundlage für die weitere Vorgehensplanung dienen kann.

¹ Das Ausmaß an Identifikation, das ein Mitarbeiter einer Organisation entgegenbringt.

1. Mitarbeiterbindung – ein komplexes Konstrukt

1.1 Einordnung, Bedeutung, Begriffe

Durch den demografischen Wandel, die Globalisierung und die Werteveränderungen im Generationswandel begünstigt, ist es für Arbeitnehmer möglich, durch Jobwechsel ihren Erfahrungsschatz und ihre Skills stetig zu erweitern. Vorbei scheinen die Zeiten, in welchen der Mitarbeiter im Lehrbetrieb sein ganzes Arbeitsleben verbringt. Insbesondere der Generation Y wird nachgesagt, den Arbeitsplatzwechsel als Karriere-Boost zu nutzen und von den gesammelten Erfahrungen zu profitieren. Auf der Gegenseite stehen die Unternehmen, für welche die Mitarbeiter bzw. die Investition in die Entwicklung der Mitarbeiter eine Kapitalanlage darstellen.

Auf dieser Grundlage und der damit einhergehenden Fragestellung, wie diese „Kapitalanlage“ langfristig gesichert werden kann, ergibt sich die Bedeutung für das Forschungsfeld der Mitarbeiterbindung. Die Frage der Mitarbeiterbindung scheint zunächst leicht beantwortet zu sein: indem das Unternehmen sich einfach besser an die Mitarbeiter anpasst. Doch so einfach ist die Frage an die Mitarbeiterbindung nicht beantwortet. Vielmehr handelt es sich dabei um ein komplexes Konstrukt, ein vielschichtiges System, bestehend aus sozialen Einflüssen, psychologischen Aspekten und finanziellem Bedarf.

Die Mitarbeiterbindung ist ein Bestandteil des Personalmarketing. Dieses kann untergliedert werden in das externe Marketing, welches sich mit der Gewinnung von Mitarbeitern beschäftigt – analog der Methoden des Umworbens von Kunden auf dem Käufermarkt – und dem internen Personalmarketing, welches sich mit der langfristigen Bindung der gewonnenen Mitarbeiter befasst.² Es besteht eine enge Verbindung zum „Employer Branding“, das sich unter anderem mit dem Aufbau eines positiven Unternehmensimages beziehungsweise einer attraktiven Arbeitgebermarke befasst. Vor dem Hintergrund, dass der Mitarbeiter zudem nach außen als Markenbotschafter der Arbeitgebermarke fungieren soll (für die Erschaffung bzw. den Erhalt der positiven Außenwirkung), sollte der Mitarbeiter entsprechend verbunden mit dem Unternehmen sein.³

Der durch den Nachfrageüberhang auf dem Arbeitsmarkt existierende „War for Talents“ macht es für Unternehmen notwendig, leistungstragende, gut ausgebildete Mitarbeiter im Unternehmen zu binden. Die Arbeitgeberattraktivität ist dabei ein strategischer Wettbewerbsvorteil. Ziel ist es, das Know-how im und die Mitarbeiterloyalität zum Unternehmen zu sichern.⁴ Auch die Reduktion von Kosten, welche durch die Fluktuation von Mitarbeitern ausgelöst wird, gilt es zu senken. Hierbei können wirtschaftliche Aspekte der Transaktionskostentheorie, in diesem Falle aus personalwirtschaftlicher Sicht, eine Rolle spielen. Dieser Annahme liegt zugrunde, dass neue Mitarbeiter eine Investition in die Zukunft sind und bereits vor der Einstellung Kosten verursachen. Zudem fallen dem Unternehmen Mehrkosten für die Einarbeitung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter an. Alle Investitionen sollen dabei einen Mitarbeiter befähigen, seine Rolle im Unternehmen und seine Tätigkeitsfelder umfassend auszufüllen, damit dieser dem Unternehmen durch sein Können einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt bietet. Verlässt der Mitarbeiter das Unternehmen, besteht die Gefahr, dass die Kosten, welche durch die Entwicklung des Mitarbeiters entstanden sind, noch nicht durch seine Leistungen für das Unternehmen amortisiert wurden. Nicht nur die

² Vgl. Strutz H. (2004).

³ Vgl. Kanning, U.P. (2017). S. 2f.

⁴ Vgl. Wolf, G. (2018). S. 35f.

Kosten des Verlustes an Know-how, auch die weiteren Kosten bei der neuen Mitarbeitergewinnung sind dem Weggang zuzuordnen.⁵

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Mitarbeiterbindung unter anderem so wichtig ist, da der Mitarbeiter als „Humankapital“ als Erfolgsfaktor für die Wertschöpfung zu betrachten ist. Dabei stellt die Bindung einen wechselseitigen Prozess dar, für den es immer zwei Partner bedarf. Ausschlaggebend für die Stärke der Bindung ist zum einen die Neigung des Mitarbeiters und zum anderen der Respons des Bindungspartners. Die Neigung des Mitarbeiters bezieht sich auf die verschiedenen Bindungsbezüge im Unternehmen. Bindungsbezüge können sich zusammensetzen aus 1. unternehmensbezogener, 2. aufgabenbezogener, 3. vorgesetztenbezogener und 4. teambezogener Mitarbeiterbindung. Die beiden letzteren sind die sogenannten „personenbezogenen Bindungen“ und haben einen besonderen Einfluss auf die Fluktuationsneigung. Liegt eine ausgeprägte personengebundene Mitarbeiterbindung vor, so ist die Fluktuationsneigung des Mitarbeiters geringer und die Performance des Mitarbeiters hoch. Einer hohen Unternehmensbindung wird jedoch nachgesagt, dass sie kaum einen Einfluss auf die individuelle Leistung hat.⁶

Der internationale Personaldienstleister Hays untersucht in seinen jährlichen Studien die Trends im Human Resource (HR) Bereich. Im HR-Report 2013 setzt Hays den Schwerpunkt auf die Mitarbeiterbindung und führt eine empirische Studie zum Thema durch. Zentrale Erkenntnisse der Untersuchung waren, dass der hohe Stellenwert der Mitarbeiterbindung deutlich erkennbar ist und sie ein Top-Thema der zukunftsorientierten Personalpolitik darstellt. Zudem stellten sie, gerade bei den qualifizierten Fachkräften, die Wichtigkeit der psychologischen Bindung heraus. Außerdem erkannten sie, dass je nach Altersgruppe die wichtigen Faktoren unterschiedlich bewertet wurden. Das bedeutet, dass HR sich mit den verschiedenen Altersanforderungen der Mitarbeiterbindung in Zukunft auseinandersetzen werden muss. Im Ergebnis wurde insbesondere der Wunsch nach unternehmensseitiger Unterstützung bei der Verwirklichung persönlicher Ziele und gemeinsamer Wertvorstellungen identifiziert.⁷ Auch im HR-Report des Jahres 2019 galt die Mitarbeiterbindung noch immer als einer der wichtigsten Belange des HR-Managements. Dass das Thema jährlich wieder aufgegriffen wird, untermauert die Importanz der Thematik. Im Report 2019 wurden Flexibilität, marktgerechte Entlohnung und ein gutes Betriebsklima als zentrale Punkte von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen herausgestellt. Zudem ergaben die Erhebungen, dass die Punkte des Betriebsklimas und der marktgerechten Entlohnung mit steigendem Alter wichtiger werden. Des Weiteren stellte Hays fest, dass die Unternehmensführung das Betriebsklima positiver einschätzt als die Mitarbeiter.⁸

Zur Einordnung der Ergebnisse muss ein tieferer Blick auf das Gesamtkonstrukt der Mitarbeiterbindung und die Einflussfaktoren auf die Empfindungen vorgenommen werden. Bevor dieser Blick erfolgt, soll jedoch noch eine Abgrenzung zum, oftmals synonym verwendeten Begriff, Retention-Management erfolgen. Dabei sind in der Literatur zwei Sichtweisen vorzufinden. Der überwiegende Teil der Literatur macht keinen Unterschied zwischen Mitarbeiterbindung und dem Retention-Management. Es gibt jedoch Ausnahmen, in welchen eine Abgrenzung vorgenommen wird. Beispielsweise in der Schrift von Brauweiler (2014) zum Thema Retention-Management im demographischen Wandel. Laut dieser besteht das Retention-Management aus zwei Bereichen, dem der Mitarbeitergewinnung und dem der Mitarbeiterbindung. In diesem Kontext liegt die Notwendigkeit des Retention-Management im

⁵ Vgl. Broich, D.J. (2015). S. 27f.

⁶ Vgl. Wolf, G. (2018). S. 105-115.

⁷ Vgl. Hays (2013).

⁸ Vgl. Hays (2019).

Zusammenhang zwischen dem langfristigen Unternehmenserfolg und der langfristigen Mitarbeiterperformance. Dabei wird auch in dieser Annahme der Unternehmenserfolg von den Aspekten der Transaktionskostentheorie abhängig gemacht. Jedoch wird diese nicht explizit erwähnt. Allerdings deckt sich die Auflistung der entstehenden Kosten mit der personalwirtschaftlichen Transaktionskostentheorie. Der Retention-Management-Prozess stellt ein stetiges Controlling von Mitarbeiterbedarf (MA-Bedarf) hinsichtlich Anzahl, Qualifikation, Leistung und Potential des Einzelnen dar. Dabei wird dies regelmäßig abgeprüft und auf dieser analytischen Grundlage der MA-Bedarf mit zeitlichem Vorlauf prognostiziert und in dieser Abhängigkeit Handlungen vorgenommen.⁹

Es ist festzustellen, dass diese Form der Abgrenzung logisch nachvollziehbar ist. Das Retention-Management umfasst ein weiter gefasstes Feld als das der Mitarbeiterbindung und beinhaltet mehr Aktionen, auch wenn das Feld der Mitarbeiterbindung allein bereits ein sehr komplexes Konstrukt darstellt. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich somit ausschließlich auf die Aspekte der Mitarbeiterbindung im psychologischen Kontext.

1.2 Die Psychologie der Mitarbeiterbindung

Entsprechend Appelbaum (et al. 2000) ist die Mitarbeiterbindung ein mehrdimensionales Konstrukt, bestehend aus rationalen, behavioralen, normativen und emotionalen Bestandteilen.¹⁰ Maßnahmen zu jedem dieser Bestandteile können dabei Einfluss auf die Fluktuation von Mitarbeitern haben. Dabei ist jeder dieser Bestandteile im Aufbau des organisationalen Commitments wiederzufinden. Jedoch sollte hierbei nicht der Fehler gemacht werden, Commitment mit Mitarbeiterbindung gleichzusetzen; wenn auch die Ausführungen mancher Literatur, wie beispielsweise in Wolf, G. (2018), den Schluss zulassen, dass es sich um ein Äquivalent handelt. Vielmehr ergibt sich durch die Analyse der Literatur, dass die Psychologie hinter der Mitarbeiterbindung aus wechselseitigen Beziehungen von Arbeitgeberattraktivität, Arbeitszufriedenheit, sozialer Identität und dem Commitment bestehen. Jeder der vier Bereiche hat seine eigenen Merkmale, bedingt sich jedoch auch gegenseitig. Das heißt, es ist nur schwer möglich, einen der Bestandteile zu betrachten, ohne die anderen Bereiche mit einzubeziehen. Dieser Umstand macht das Thema der Mitarbeiterbindung zu einem solch komplexen vielschichtigen Gebilde. Nur bei ausführlicher Beschäftigung mit dem Thema ist es möglich, einen Überblick über die Wirkungsweisen und mögliche Einflussnahmen zu erhalten. Nachfolgend erfolgt die theoretische Betrachtung der einzelnen psychologischen Bestandteile der Mitarbeiterbindung, beginnend mit der Arbeitgeberattraktivität.

1.2.1 Arbeitgeberattraktivität

Bereits in der Betrachtung des externen Personalmanagements spielte die Arbeitgeberattraktivität bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter eine Rolle. Nimmt der Mitarbeiter die Rolle des Markenbotschafters seiner Arbeitgebermarke („Employer Brand“) ein, entsteht die Frage, ob die Arbeitgeberattraktivität Einfluss auf die Mitarbeiterbindung oder die Mitarbeiterbindung einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität hat. Ähnlich dem Ei-Huhn-Paradoxon ist schwer zu erklären, was zuerst da war. Nachvollziehbar dargestellt wird dieser Mechanismus in der „Aufwärtsspirale des Attraktivität-Teilsystems“. So haben Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung Auswirkungen auf das „Employer Brand“, welches wiederum die Attraktivität als Arbeitgeber stärkt. Das steigert wiederum das Ansehen des Unternehmens als Arbeitgeber, womit folglich die Bindung bestehender Mitarbeiter gestärkt wird. Eine starke Mitarbeiterbindung

⁹ Vgl. Brauweiler, J. (2014): S. 83ff.

¹⁰ Vgl. Appelbaum et al. (2000): S. 183.

hat wiederum Auswirkungen auf das „Employer Brand“ und immer weiter in dieser Abfolge. Mit anderen Worten zusammengefasst, gibt es ohne Mitarbeiterbindung keine Arbeitgeberattraktivität und ohne Arbeitgeberattraktivität keine Mitarbeiterbindung.¹¹

Die Arbeitgeberattraktivität ist das subjektiv wahrgenommene Gesamtbild des Unternehmens oder des Images. Dies ist ein wichtiger Bestandteil im „War for Talents“¹² und wird beeinflusst durch Maßnahmen des Human Resource Managements, aber auch durch die Weitergabe von Informationen an die Mitwelt (beispielsweise durch Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner, ...). Dabei existieren zwei Perspektiven in Bezug auf die Attraktivität: einerseits die häufiger berücksichtigte Perspektive aus Sicht von potentiellen Mitarbeitern (Bewerbern) und andererseits aus Sicht der aktuellen Mitarbeiter.

Im Themenfeld der Mitarbeiterbindung von bereits dem Unternehmen zugehörigen Mitarbeitern steht die Frage nach Determinanten der inneren Arbeitgeberattraktivität im Vordergrund. Die Kenntnisse über die interne Sicht sind insofern wichtig, da sie als informative Grundlage zukünftiger personalpolitischer Entscheidungen dienen. Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberwahrnehmung sind in weiche und harte Faktoren unterteilbar. Harte Faktoren stellen beispielsweise Gehalt, Boni und Entwicklungsmöglichkeiten dar. Weiche Faktoren hingegen sind die Arbeitsplatzqualität, der Führungsstil und auch Imagefaktoren des Unternehmens. Bei einer durchgeführten Studie zum Thema „Aufbau von Arbeitgeberattraktivität“ ergab sich, dass die weichen Faktoren einen erhöhten Einfluss auf die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität im Inneren haben. Die harten Faktoren galten jedoch als weniger wichtig bzw. als „ohne Einfluss“. Dieses Ergebnis steht in starkem Kontrast zu Studien, in denen Absolventen und Berufseinsteiger berücksichtigt werden, da in diesen Fällen das Gehalt und die Entwicklungsmöglichkeiten keine untergeordnete Rolle spielen. Jedoch zeigt auch Bruhn Grenzen seiner Ergebnisse auf, da in der Studie keine Berücksichtigung von Alter und Stand in der Berufslaufbahn erfolgte. Untermauert werden kann diese Grenze auch vom eingangs vorgestellten HR-Report 2019 von Hays, in welchem sich ergab, dass die Wichtigkeit der Entlohnung mit steigendem Alter zunimmt. Ein weiterer nennenswerter Aspekt der Studie ist der Einfluss der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Die Arbeitgeberattraktivität wird gesteigert, wenn sich Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten wohlfühlen. In diesem Zusammenhang dienen die Vorgesetzten als „Role model“ und haben somit einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter. Zudem ist es wichtig, dass Vorgesetzte durch eine offene Kommunikation Informationsasymmetrien vorbeugen und, insbesondere im Kulturraum Deutschland, die Mitarbeiter an Entscheidungen partizipieren lassen. Der Arbeitgeber kann die Attraktivität, das Image, nach innen zusätzlich noch durch interne Kommunikationskampagnen beeinflussen, sodass der Mitarbeiter die emotionale Verbundenheit durch das Auslösen von Gefühlen wie bspw. „Stolz“ aufbaut.¹³ Diese Erkenntnisse bestätigen die Aussage von Lievens et al. (2007), dass die innere Arbeitgeberattraktivität hauptsächlich von den weichen Faktoren beeinflusst wird. Darüber hinaus wird darauf verwiesen, dass die Arbeitgeberattraktivität eng mit der organisatorischen Identität, das heißt mit der organisationsbezogenen sozialen Identität, verbunden ist, welche ebenfalls einen Bestandteil des gesamten Konstruktes der Psychologie der Mitarbeiterbindung darstellt.¹⁴

¹¹ Vgl. Wolf, G. (2018): S. 245.

¹² Der Kampf um Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt.

¹³ Vgl. Bruhn et al. (2013): S. 62ff.

¹⁴ Vgl. Lievens et al. (2007): 45ff.

1.2.2 Soziale Identität

Die soziale Identität oder soziale Identifikation ist ein Konzept des sozialen Selbstwertes. Im Allgemeinen geht es in diesem Konzept um das Bestreben eines jeden Individuums, sich selbst bestmöglich zu positionieren, um ein positives Selbstkonzept aufbauen zu können. Dem Zugehörigkeitsgefühl kommt dabei eine große Bedeutung zu, denn die Zugehörigkeit zu einer Gruppe macht einen Anteil der eigenen Identität aus. Da der Mensch normalerweise einen Großteil seines Lebens am Arbeitsplatz verbringt, ist es folglich sinnvoll, dass der Arbeitsplatz bzw. die sozialen Gruppen am Arbeitsplatz einen Einfluss auf die Ausbildung der sozialen Identität haben. Bei der sozialen Identifikation geht es darum, Übereinstimmungen zu Sichtweisen und Handlungen mit der eigenen Identität zu haben. Ein Individuum fühlt sich in positiver Weise zugehörig, wenn die Handlungen und Einstellungen der Organisation mit dem eigenen Wertesystem, den eigenen Standpunkten und Vorstellungen einhergehen. Zudem fühlen sich Mitarbeiter wohler in Gruppen, denen ein positives Image zukommt. Ein hoher organisationsbezogener Selbstwert hat demzufolge Einfluss auf das Bedürfnis der Zugehörigkeit, die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die Verbundenheit zum Arbeitgeber. Als Folgen des organisationsbezogenen Selbstwertes werden eine gesteigerte Arbeitsleistung und eine geringere Fluktuation genannt. Bei dem Empfinden der sozialen Identifikation kommen die gleichen Variablen zum Einsatz wie bei der Wahrnehmung eines Images. Angesprochen werden auch hierbei kognitive, evaluative, affektive und konative Aspekte. Sozusagen bestimmt die soziale Identifikation den Wohlfühlfaktor am Arbeitsplatz. Nur Individuen, die sich wohlfühlen, verbleiben auch leistungsfähig in dieser Situation. Des Weiteren ist die soziale Identität eng verbunden mit der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment^{15 16}.

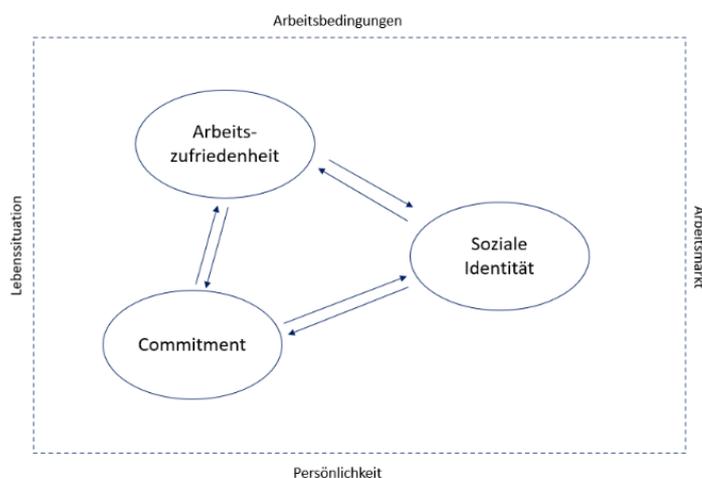


Abbildung1: Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit, Sozialer Identität und Commitment

Quelle: Kanning (2017) S. 193.

1.2.3 Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit basiert auf der subjektiven Wahrnehmung eines IST-SOLL-Vergleiches, das heißt, was sind die subjektiven Erwartungen eines Mitarbeiters und in welcher Ausprägung werden diese Erwartungen tatsächlich vom Arbeitgeber erfüllt. Locke (1976) hat dazu eine Formel entwickelt, in welcher er die Ausprägung der Arbeitszufriedenheit aus der Differenz von IST- und SOLL-Wert mit der persönlichen Wichtigkeit multipliziert. Die Wichtigkeit

¹⁵ Vgl. Broich, D. J. (2015): S. 25f.

¹⁶ Vgl. Kanning, U. P. (2017): S. 201ff.

hat dabei insofern eine ausschlaggebende Bedeutung, als dass es Bereiche gibt, in denen zwar große Abweichungen zwischen IST und SOLL vorliegen, diese aber kaum Einfluss auf die Einschätzung zur Arbeitszufriedenheit haben. Ein Beispiel wäre die Erwartungshaltung „Getränkeautomat sollte vorhanden sein“ und der Zustand „Getränkeautomat ist nicht vorhanden“. Wenn der Mitarbeiter dem Vorhandensein von einem Getränkeautomaten nur eine geringe Wichtigkeit beimisst, dann wird sich die Differenz zwischen IST- und SOLL-Zustand nicht auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Jedoch gibt es im Gegenzug auch Bereiche, denen ein so großer Wert beigemessen wird, sodass auch eigentlich geringe Abweichungen eine bedeutungsvolle Zufriedenheitsänderung mit sich bringen.¹⁷ Somit ist festzustellen, dass sich Arbeitszufriedenheit mit der Bewertung der Arbeitssituation befasst.¹⁸ Die Arbeitszufriedenheit wird in der Literatur seit vielen Jahren diskutiert, meist unter der Fragestellung der Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit. Als beeinflussende Faktoren auf die Arbeitszufriedenheit konnten Unterteilungen in situative Faktoren und in persönliche Faktoren vorgenommen werden. Situative Faktoren sind beispielsweise der Führungsstil, die Arbeitsplatzgestaltung und das Belohnungssystem. Der Einfluss persönlicher Faktoren geht zumeist auf die innere Einstellung der Individuen zurück und wird als eher mäßig eingeschätzt. Determinanten der Arbeitszufriedenheit sind unter anderem das Ausmaß an Interesse der Arbeit, physische Arbeitsbedingungen, das Verhalten der Vorgesetzten oder Untergebenen. Die Gewichtung der einzelnen Determinanten lässt sich, wie von Locke (1976) bereits gesagt, nicht einheitlich bestimmen, da verschiedene Persönlichkeitsmerkmale einen Einfluss auf die persönliche Wichtigkeit haben. Dementsprechend kann die gleiche Arbeitssituation je nach Persönlichkeitstyp im Empfinden und der Zufriedenheit variieren.¹⁹

Zur Darlegung eines Zusammenhangs beziehungsweise einer Abgrenzung zwischen den Konzepten der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment gilt es, dieses genauer zu betrachten.

1.2.4 Commitment

Das Commitment wird ebenfalls seit langer Zeit, wenn auch nicht so lang wie die Thematik der Arbeitszufriedenheit, in der Wissenschaft diskutiert. Das Commitment wird dabei beschrieben als „... a force that stabilizes individual behaviour under circumstances where the individual would otherwise be tempted to change that behaviour.“²⁰ Commitment kann als Schlüsseldimension mit zwei Resultaten gesehen werden. Zum einen zur Steigerung der Loyalität und Leistung innerhalb der Organisation. Zum anderen auf persönlicher Ebene im Sinne einer Steigerung des Selbstwertes und der Würde des Einzelnen.²¹ Die Ausprägungen werden dabei von dem Wunsch, Bestandteil einer Organisation zu sein, der Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation sowie der Bereitschaft, Anstrengungen für diese Organisation auf sich zu nehmen, beeinflusst.²² Das organisationale Commitment beinhaltet demzufolge praktisch die Verbundenheit und Zugehörigkeit des Mitarbeiters zum und die Identifikation mit dem Unternehmen. Dabei geht es nicht um vertragliche, sondern um eine emotionale Bindung. In dieser Bindung ist das Commitment die handlungssteuernde Kraft, deren Ausprägung durch die anderen Bestandteile der Mitarbeiterbindung beeinflusst wird.²³ Die genannten Aspekte lassen den Schluss zu, dass ein höheres Bindegefühl eine höhere

¹⁷ Vgl. Kanning, U. P. (2017): S.193ff.

¹⁸ Vgl. Felfe J. / Six B. (2006).

¹⁹ Vgl. Fischer, L. / Fischer, O. (2005).

²⁰ Brickman, P. (1987).

²¹ Vgl. Beer, M. et al. (1984).

²² Vgl. Mowday, R. et al. (1982): S.43.

²³ Vgl. Salancik, G. R. (1977).

Leistungsbereitschaft und eine geringere Fluktuation zur Folge hat. Der Einfluss des Commitment auf die Fluktuation ist dabei eindeutig nachweisbar, jedoch sagt Swailes (2002), dass die Leistung eines Mitarbeiters von zu vielen Faktoren (Bildungsgrad, Aufgaben, Leistungsfähigkeit, ...) abhängt, als dass sie in einer Form vergleichbar wäre, die eine eindeutige fundierte Aussage über diese Theorie zulässt.²⁴ Zeitlich später gelagerte Studien zeigen jedoch positive Zusammenhänge zwischen Commitment und Leistung auf.²⁵ Zudem variieren die das Commitment beeinflussenden Variablen je nach Ansatzlevel der Beeinflussung (strategische Ebene, funktionale Ebene, Arbeitsplatzebene).²⁶ Der Führungsstil des Vorgesetzten hat ebenfalls Einfluss auf das Commitment (normativ und affektiv). So ist bei transformationalem Führungsstil und durch kontingente Belohnung ein positiver Effekt auf die Bindung zu erkennen. Ein Führungsstil im ‚Laissez-faire‘-Stil hingegen hat den gegenteiligen Effekt.²⁷

Das Commitment ist in drei Arten zu untergliedern. Das *affektive Commitment*, welches die Bindung aufgrund positiver Gefühle und Loyalität betrachtet. Dies ist zugleich die in der Literatur bekannteste und am meisten berücksichtigte Form des Commitments und wird ergänzt durch das *normative Commitment*. Dieses basiert auf gefühlter moralischer Verpflichtung. Dabei wird es von Erwartungen der Mitwelt beeinflusst (Familie, Kollegen, Unternehmen, ...). Es gründet sich auf dem Gefühl der Verpflichtung, ausgelöst durch gewährte Vorteile. Hierbei hat der Mitarbeiter das Gefühl, eine Wiedergutmachung gegenüber der Organisation zu leisten. Die dritte Art ist das *kalkulatorische Commitment*. In diesem weist die Bindung keine emotionale Komponente auf. Die Bindung stützt sich auf den Gedanken von Leistung und Gegenleistung. Der Mitarbeiter gilt dabei als wechselbereit, sobald sich eine für ihn rechnerisch bessere Option ergibt. Dabei berücksichtigt er ebenfalls die bei einem Wechsel für ihn selbst entstehenden Kosten.²⁸

Zur Schlussfolgerung der sich stark ähnelnden Konzepte der Arbeitszufriedenheit und des Commitment ist zu sagen, dass das Konzept der Arbeitszufriedenheit mit einer abschließenden Bewertung einhergeht (zufrieden; nicht zufrieden). Das Konzept des Commitment hingegen beschäftigt sich mit der Verbundenheit gegenüber der Organisation und diese kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Die Arbeitszufriedenheit kann das Commitment unterstützen, das Commitment kann sich aber auch unabhängig davon entwickeln. Die Konzepte sind dementsprechend unterscheidbar und haben trotzdem theoretische Gemeinsamkeiten inne. Beide Konzepte beinhalten kognitive (IST-SOLL-Abgleich) und emotionale (Werte, Einstellung, Ziele) Komponenten.²⁹ Zudem haben beide Einfluss auf die Fluktuation und auch auf die Leistung der Mitarbeiter, jedoch nur, insofern es sich nicht um eine ausschließlich kalkulatorische Bindung handelt. Die Summe der genannten Aspekte untermauert die Erkenntnisse der Feldstudie von Farzaneh et al. (2013), dass das „person-to-organisation-fit“ eine größere Bedeutung hat als das „person-to-job-fit“.³⁰

Die komplexen theoretischen Strukturen der organisationspsychologischen Mitarbeiterbindung lassen verschiedene Ansatzpunkte für Maßnahmen der Mitarbeiterbeeinflussung zu. Bevor diese jedoch betrachtet werden, erfolgt noch ein kurzer Blick auf die Situation der theoretischen

²⁴ Vgl. Swailes (2002): S. 155ff.

²⁵ Vgl. Mulki, J.P. et al. (2005). / Ng (2015). / Cooper-Hakim, A. (2005).

²⁶ Vgl. Armstrong (1988): S.167ff.

²⁷ Vgl. Kanning, U. P. (2017): S. 215f.

²⁸ Vgl. Broich, D.J. (2015). S. 22ff.

²⁹ Vgl. Felfe, J. / Six, B. (2006): S. 37-60.

³⁰ Vgl. Farzaneh, J. (2013): S. 672-691.

Grundlagen der Mitarbeiterbindung in Kleinst-, Klein- und mittleren Betrieben sowie die Ansprüche der verschiedenen Generationen, welche sich auf dem Arbeitsmarkt finden.

1.3 Mitarbeiterbindung in kleinen und mittleren Unternehmen

Für die Anstellung eines Vergleiches der Mitarbeiterbindung von kleinen und mittleren Unternehmen, im Folgenden als KMU bezeichnet, zu Großunternehmen ist es notwendig, vorerst die Abgrenzung zu betrachten. Dabei gibt es die Möglichkeit der quantitativen Abgrenzung entsprechend den Vorgaben des Handelsgesetzbuchs (HGB)³¹ oder der Europäischen Union (EU)³². Die Begriffe KMU und Mittelstand werden häufig synonym verwendet. Der Begriff KMU stützt sich jedoch auf die genannten, rein quantitativen Merkmale. Hinter dem Mittelstand verbirgt sich eine eher qualitativ-psychologische Sichtweise mit der Bedeutung „zur Mitte gehörend“.³³ Eine rein quantitative Abgrenzung ist im Falle der Betrachtung der psychologischen Mitarbeiterbindung aus Sicht der Verfasserin nicht zielführend, aufgrund dessen erfolgt die Sicht auf die Unterschiede der qualitativen Merkmale. Diese können an Unterschieden in den verschiedensten Unternehmensbereichen festgemacht werden; beispielsweise die Art der Finanzierung, die Unternehmensführung, die interne Kommunikation und Hierarchien, um nur einige zu nennen.³⁴ Eine Vertiefung führt an dieser Stelle jedoch zu weit. Die meisten KMU bzw. Unternehmen des Mittelstands sind Kleinstbetriebe³⁵, gekennzeichnet durch ein geringeres Budget und eine oft langfristige Planung der wirtschaftlichen Unternehmungen. Sie verfolgen eine langfristige Strategie und finden ihren Arbeitsinhalt in Nischenbereichen. Für die Arbeit in Nischenbereichen benötigen sie eine Expertise, die nur durch langjährige Mitarbeiter generiert werden kann. Zudem zeichnen sie sich durch kürzere Entscheidungswege aus, was eine größere Flexibilität zur Folge hat. Mittelständische Betriebe sind zur gleichen Zeit bestimmt von den Komponenten ‚Tradition‘ und ‚Wandel‘. Die Arbeit nah an den Bedürfnissen macht sie sehr kundenorientiert.³⁶

Aus qualitativer Sicht der Abgrenzung liegt einer der Hauptunterschiede von KMU zu Großunternehmen in der Unternehmenskultur, welche sich aus den gemeinsamen Überzeugungen und Annahmen zusammensetzt und gespeist wird. Wie bereits in den vorherigen Abschnitten beschrieben, kann die Unternehmenskultur, als sogenannter weicher Faktor, erheblichen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben. Eine pauschale Beurteilung der Unternehmenskultur gestaltet sich als schwierig, da diese sehr individuell ist. Es gibt jedoch Hinweise, dass die Unternehmenskultur in mittelständischen Unternehmen besser erlebt wird als in Großunternehmen.³⁷ Eine echte Unternehmenskultur umfasst wesentlich mehr als nur die Programme zur Förderung und Unterstützung von Mitarbeitern. Die Kultur ist in den Geschichten und Ritualen des Unternehmens vorzufinden und in Legenden der Organisation, die innerhalb des Unternehmens und der Generationen weitergetragen werden. Sie setzt sich aus dem Wertesystem, der Strategie und der Philosophie des Unternehmens zusammen. Auch die Art der Partizipation der Mitarbeiter an den das Unternehmen betreffenden Entscheidungsprozessen macht einen Teil der Kultur aus. Durch die persönlichen Beziehungen, die in mittelständischen Unternehmen zwischen dem Management und der Belegschaft bestehen, wird ersichtlich, dass die Kultur und die Werte meist traditionell geprägte, persönliche

³¹ Vgl. im Internet: IfM Bonn (o. J).

³² Vgl. HGB § 267.

³³ Vgl. Becker, W. et al. (2008).

³⁴ Vgl. Pfohl, H.-C. (2013) S.17ff.

³⁵ Vgl. im Internet: Destatis (2017).

³⁶ Vgl. im Internet: Lindner, D. (2018).

³⁷ Vgl. Hauser et al. (2008).

Angelegenheiten der Führungsebene sind. Die Kultur wird in diesem Fall gelebt und nicht auswendig gelernt. Aufgrund dieser Umstände wirken sie authentisch und nicht aufgesetzt, was wiederum in einer ehrlichen, vertrauenswürdigen Außenwirkung münden kann. Die oftmals schnellere Informationsverteilung in KMU fördert das Gefühl der Verbundenheit. Die Nähe zum Geschäftsführer birgt aber auch Konfliktpotential, insbesondere wenn dieser wenig oder keine Verantwortung teilen möchte. Die Mitarbeiterauswahl kleiner Unternehmen basiert häufig auf Empfehlungen aus den eigenen Reihen. Dabei nimmt der Mitarbeiter zwei Positionen ein; zum einen fungiert er als Markenbotschafter des Unternehmens, zum anderen ist er ein Gatekeeper, welcher ungünstige Einflüsse (unpassende Mitarbeiter) fernhalten möchte und somit seiner Ansicht nach zur Unternehmenskultur passende, förderliche Bewerber vorschlägt. Dies entspricht einem sozialen Prozess, der so auch in anderen zwischenmenschlichen Bereichen stattfindet.³⁸

Die weitläufige Meinung, je größer das Unternehmen, desto besser der Arbeitsplatz, kann auch in einer Studie zu Arbeitsbedingungen in KMU nicht nachgewiesen werden. Wenn dem so wäre, dann müsste die Arbeitszufriedenheit mit steigender Unternehmensgröße signifikant ansteigen. Da dies nicht der Fall ist, gilt die Theorie als widerlegt. Festgestellt wurde jedoch, dass insbesondere in Kleinst- und Kleinunternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern die Zufriedenheit von den Bedingungen der „abwechslungsreichen Tätigkeit“ und der „selbstständigen Gestaltung des Arbeitsablaufes“ wesentlich besser ist als in mittleren bis Großunternehmen; bei diesen konnten keine Unterschiede festgestellt werden. Zudem schnitten die Kleinst- und Kleinunternehmen besser in den Fragen zu „Leistungskontrollen“, „langjährigem Arbeiten in Wechselschicht“, „Einbindung in Unternehmensentscheidungen“ und „Arbeiten in Wohnortnähe“ ab. Nachteile zu den anderen Unternehmensgrößen wiesen sie in der „tatsächlich geleisteten Arbeitszeit“ auf. Bei den „Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“ sowie der Einschätzung des „Betriebsklimas“ gab es keine signifikanten Unterschiede der Unternehmensgrößen.³⁹

Auch die jungen Fachkräfte im Handwerk beurteilen den Abwechslungsreichtum ihrer Arbeit als positiv. Zudem wird das Verhältnis zum Vorgesetzten positiv hervorgehoben. Dieser tritt oft als eine Art väterlicher Mentor auf, woraus sich eine gute Personenbindung als emotionale Bindungsstruktur innerhalb des Unternehmens ableiten lässt. Diese Art der Bindung tritt im Handwerk häufiger auf als in anderen Sektoren, wie beispielsweise dem Industriesektor. Die Prägung der persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter untereinander sowie zum Vorgesetzten schafft ein angenehmes Arbeitsklima. Als negative Aspekte gelten Einstiegsgehalt und Weiterbildungsmöglichkeiten. Letzteres steht im Widerspruch zu den Aussagen der Studie von Arndt (2004), kann jedoch in der Teilnehmergruppe der Befragten liegen; diese waren über alle Berufsgruppen hin verteilt. Obwohl das Einstiegsgehalt negativ gewertet wird, kommt ihm, wie auch den Lohnzusatzleistungen, eine recht geringe Bedeutung zu. Nur 29% der Befragten gaben an, dass das Einstiegsgehalt einen Einfluss auf die Berufswahl hatte.⁴⁰

Anzunehmen ist an dieser Stelle, dass es für Berufseinsteiger schwierig ist, aufgrund fehlender Kenntnisse und Informationen, eine Aussage über die Gehälter und die Bedeutung dessen in unterschiedlichen Berufsgruppen zu treffen. Untermuert wird die Annahme durch die Aussage, dass der Faktor „Gehaltssteigerung“ als wichtig eingestuft wird. Im Handwerk sind die beruflichen Entwicklungsperspektiven gut abschätzbar. Informationen über Hierarchiestufen und deren inhaltliche Bedeutung und Aufgaben sind zumeist transparent. Dies kann, je nach

³⁸ Vgl. Roppel, K. (2014): S. 36ff.

³⁹ Vgl. Arndt, W. (2004): S. 7; 10-14.

⁴⁰ Vgl. Wolf, M. (2012): S. 12f.

Charakter und Karrierewünschen der jungen Fachkraft, positive oder negative Folgen (im Sinne von Bindung oder Abwanderung) für das Unternehmen haben.

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse sind einige Vorteile kleiner und mittlerer Unternehmen beziehungsweise mittelständischer Unternehmen, bezüglich der Mitarbeiterbindung abzuleiten. Der vorangegangenen Erläuterungen zur Mitarbeiterbindung sind die enorme Bedeutung der emotionalen Faktoren zu entnehmen. Die echte, langfristige organisatorische Bindung, welche keinen Leistungsabfall beinhaltet, findet auf einer emotionalen Ebene statt. In diesen Bereichen ist es für mittelständische Unternehmen wichtig, ihre Vorzüge zu erkennen, herauszustellen und zu kommunizieren. Als hauptsächlich die emotionale Bindung beeinflussend konnten folgende Faktoren identifiziert werden:

Bindungsfaktor	Umsetzung
Personenbezogene Bindung	<ul style="list-style-type: none"> • Gutes Verhältnis im Team; Konflikte schnell lösen; persönliche, freundschaftliche Beziehungen. • Vorgesetzter sollte empathisch sein und Geduld aufbringen, als Mentor fungieren sowie ehrlich und sachlich sein
Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> • transformationaler Führungsstil: Werte und Einstellung des Einzelnen werden mit den Werten und Einstellungen der Organisation übereingebracht (Wertesystem für gemeinsame Ziele) • transaktionaler Führungsstil: gemeinsame Zielvereinbarungen, sodass beide Parteien wissen, was von ihnen erwartet wird und was zu erwarten ist; Möglichkeit der Kopplung an ein Belohnungssystem.
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • ehrlich, offen, transparent • Kommunikationswege in alle Richtungen
Entscheidungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter mit einbeziehen, auch wenn abschließende Entscheidung anders ausfällt • Entscheidungsfindung transparent begründen
Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Geschichten, Legenden des Unternehmens kommunizieren • Gemeinsame Wertevorstellungen kommunizieren und leben • Gemeinsamkeiten finden, herausstellen und pflegen • Wachsam und empathisch gegenüber interner Stimmung sein • Konflikte frühzeitig beilegen, gemeinsame Ziele herausstellen
Image	<ul style="list-style-type: none"> • Außenwirkung des Unternehmens hat auch Einfluss auf die Identifikation der MA mit dem Unternehmen • Individuen sind bestrebt, „stolz“ auf ihr Unternehmen zu sein • Besonders positive Seiten des Unternehmens stets kommunizieren, Ehrlichkeit, Transparenz
Zugehörigkeitsgefühl (soziale Identität)	<ul style="list-style-type: none"> • geht mit Imagefaktoren einher • MA muss sich mit den Wertevorstellungen seiner sozialen Gruppe identifizieren können, um zufrieden und leistungsbereit sein zu können • wichtig, dass Gruppendynamik beobachtet wird
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz, Ehrlichkeit, Rücksichtnahme innerhalb eines Teams sind unterstützende Wohlfühlfaktoren • ist in mittelständischen Betrieben insofern einfacher umzusetzen, da es hier möglich ist, unternehmensübergreifende persönliche Beziehungen aufzubauen • auch das Gefühl selbst vertrauenswürdig (im Sinne von Verantwortungsübertragung und Anerkennung der Fähigkeiten) zu sein, ist von Bedeutung
Arbeitsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, selbstständiger Strukturierung der Arbeit • Übernahme von Verantwortung • Ideen und Innovationen einbringen können • mitgestalten dürfen – gemeinsame Ziele schaffen

Tabelle 1: Vorteile vom KMU in der Mitarbeiterbindung

In der Tabelle ist ersichtlich, dass viele der weichen Bindungsfaktoren sozialen und psychologischen Prozessen unterliegen. Außerdem sind die Faktoren oft nicht zu trennen, sondern gehen ineinander über. Wichtig ist die Umsetzung des Gesamtpaketes, um den Wohlfühlfaktor zu erhöhen. Es ist zwingend notwendig, dass ein Individuum sich in einer Situation wohlfühlt, denn nur dann möchte es zum einen in der Situation verbleiben und zum anderen ist es nur dann auch leistungsbereit, da keine Ablenkung durch die Suche nach einem Ausweg von Nöten ist. Durch ihre familiären Strukturen weisen insbesondere mittelständische Handwerksbetriebe alle nötigen Voraussetzungen für die Nutzung der weichen, emotionalen Bindungsfaktoren auf und können somit einige Vorteile gegenüber Großunternehmen aufweisen.

2. Bindung der Mitarbeiter an die Region Vogtland

Mitarbeiterbindung kann jedoch nicht allein vom Unternehmen beeinflusst werden. Auch nicht-unternehmerische Aspekte beeinflussen, ob sich ein Mitarbeiter langfristig ein Leben in einer bestimmten Region vorstellen kann. Anhand von Zahlen zur Bevölkerungsentwicklung kann eine erste Annahme über Entwicklungstrends zur regionalen Neigung von Menschen getroffen werden.

Als Verstädterung (häufig fälschlicherweise auch als Urbanisierung bezeichnet) versteht man das Bevölkerungswachstum von Städten durch Zuzüge der Landbevölkerung. Dieser Trend war insbesondere in den 1990er und 2000er Jahren zu beobachten. Seit dem Jahr 2014 scheint sich der Trend der Verstädterung umzukehren. Seit 2017 müssen besonders Großstädte einen Bevölkerungsverlust hinnehmen. Die ländlichen Regionen, insbesondere in der Nähe großer Städte, verzeichnen einen Bevölkerungszuwachs. Diese Regionen werden von Familien, welche kleine städtische Kreise oder ländliche Regionen bevorzugen, bezogen. Die Neigung der Wanderung nimmt dabei mit steigendem Alter ab. Die gesamte Region Ostdeutschlands hat seit dem Jahr 2014 keine Wanderungsverluste mehr zu verzeichnen. Dies gilt jedoch nicht über alle ostdeutschen Regionen hinweg. Ländliche Regionen in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen verzeichnen auch weiterhin Bevölkerungsverluste.⁴¹

Um diesen Umstand zu verstehen, wurde im Jahr 2017 die 2. Sächsische Wanderungsanalyse durchgeführt. Hinterfragt wurden dabei auch die Neigung und die Zukunftsabsichten junger Sachsen. Dabei ergab sich, dass der Wertewandel der Generationen auch die Binnenwanderung junger Menschen beeinflusst. Liegt ein starkes soziales Umfeld, ein fester Bezug zur Heimatregion und eine hohe Zufriedenheit mit dem bisherigen Leben vor, so ist kein Wunsch nach Abwanderung zu verzeichnen. Das Bleibeverhalten hängt in einem starken Maß von den Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt ab. Auszubildende sehen dabei positiver in die Zukunft als Studenten. Weitere wichtige Faktoren sind Freunde und das soziale Netzwerk, der mögliche Lebensgenuss, vielseitige Bildungsmöglichkeiten, Selbstverwirklichung und die Möglichkeit, Interessen und Hobbies verfolgen zu können. Materielle Werte wie Wohneigentum haben eine eher geringe Bedeutung bei den jungen 16- bis 19-jährigen Sachsen. Insgesamt können sich 66,7% der befragten Altersgruppe eine persönliche Zukunft in Sachsen vorstellen; darunter haben die männlichen Befragten eine deutlich höhere Bleibeabsicht. Als Gründe für einen Wegzug aus der sächsischen Region sind ein möglicherweise höheres Einkommen, der Erhalt des besseren Arbeitsplatzes bzw. bessere berufliche Möglichkeiten nach einem Aufenthalt in anderen Regionen, inklusive besserer Aufstiegschancen, sowie ein breiter gefächertes Kultur- und Freizeitangebot anderer Regionen zu nennen. Die sächsische Wanderungsanalyse betrachtet nicht nur den Wegzug aus Sachsen, sondern auch den Zuzug. Als Motive für einen Zuzug gelten Aspekte der Bildung (Studium und Ausbildung), Arbeit und

⁴¹ Vgl. Stawarz, N. / Rosenbaum-Feldbrügge M. (2020): S. 3-7.

Familie. Dabei ziehen die Zuziehenden insbesondere in die größeren sächsischen Städte wie Leipzig, Dresden und Chemnitz. Die Region des Vogtlandkreises hat dem Bericht zufolge zwischen den Jahren 2011 und 2015 einen Wanderungsverlust in Höhe von -6% bis -9% verzeichnet.⁴²

Im Vogtlandkreis wird bis zum Jahr 2030 ein Bevölkerungsrückgang von mehr als 1% jährlich sowie ein um über 11% ansteigender Anteil der über 80-jährigen prognostiziert. Insgesamt wird ein Bevölkerungsrückgang um 8% bis 14% (je nach zugrunde gelegten Annahmen) erwartet. Ebenfalls ist ein stetig steigendes Durchschnittsalter zu verzeichnen. Lag dieses im Jahr 2014 noch bei 49,1 Jahren, so wird im Jahr 2030 ein Durchschnittsalter von 50,9 bzw. 52,8 Jahren erwartet. Dies entspricht einer Steigerung des Durchschnittsalters der regionalen Bevölkerung um 10,1 Jahren seit der Wiedervereinigung 1990. Ein positiver Aspekt scheint der sich erholende Jugendquotient⁴³ der Region. Dieser war bis zum Jahr 2012 abfallend und erholt sich seit dieser Zeit wieder. Jedoch erreicht er laut Prognosen auch bis zum Jahr 2030 nicht sein ursprüngliches Niveau.⁴⁴

Als hauptsächliche Konkurrenten für den vogtländischen Musikinstrumentenbau und die Region Vogtland sind Ballungszentren wie Hamburg, Berlin, Frankfurt am Main und Wiesbaden, München und Köln mit ausgeprägten Standorten des Musikinstrumentenbaus zu nennen.⁴⁵ Aber auch sächsische Städte wie Dresden und Leipzig bieten eine starke Konkurrenz. Leipzig hat allein in den Jahren von 2015 bis 2019 ein positives Wanderungssaldo von 5,96% verzeichnet.⁴⁶ Dresden hat im gleichen Zeitraum ebenfalls ein positives Wanderungssaldo, wenn auch etwas geringer ausfallend, in Höhe von 3,56% aufzuweisen.⁴⁷ Die beiden Städte nahmen Platz 2 und 3 der am stärksten wachsenden deutschen Städte ein. Insbesondere wird das Wachstum durch die weiterführende Bildung, beispielsweise durch Aufnahme eines Hochschulstudiums, generiert. Die seit Jahren stetig voranschreitende Akademisierung hat somit einen direkten Einfluss auf den Zuzug in und das Wachstum dieser Städte.⁴⁸

Was exakt die Attraktivität eines Lebensortes ausmacht beziehungsweise was die Bindung an eine bestimmte Region beeinflusst, wird in der Literatur nicht eindeutig deklariert. Gemein ist den meisten Erläuterungen, dass die Bereiche „Wirtschaft“, „Wissenschaft und Bildung“ und „Lebensqualität“ attraktivitätsbeeinflussende Faktoren sind.⁴⁹ Ebenfalls wird die Attraktivität einer Region beeinflusst durch die Schaffung einer Basis für Kreativität, Innovation, Möglichkeiten und Freiräumen.⁵⁰ Eine Studie zu Faktoren der Neigung der Niederlassung von Ärzten stützte die Aussagen des sächsischen Wanderungsberichtes und verwies auf eine höhere Neigung der Bindung an ländliche Regionen, wenn sie selbst oder der Lebenspartner im ländlichen Raum aufgewachsen sind. Des Weiteren werden die Faktoren „Berufsperspektive für den Lebenspartner“ und „familienfreundliches Umfeld“ genannt.⁵¹ Gesamt wird bei der Analyse der regionalen Attraktivität stets wiederkehrend auf die Lebensqualität verwiesen. Die Deutung des Begriffs variiert in der Literatur je nach Zusammenhang. Eine einheitliche Definition ist nicht vorzufinden. Es scheint jedoch zwei, sich ergänzende, wissenschaftliche Ansatzpunkte

⁴² Vgl. Sächsische Staatskanzlei (2017): S. 42; 48; 89.

⁴³ Jugendquotient ist das Verhältnis der Anzahl der unter 20-Jährigen zur Anzahl der 20-65-Jährigen.

⁴⁴ Vgl. Freistaat Sachsen (2017): S. 13ff.

⁴⁵ Vgl. Deutsches Musikinformationszentrum (2017): Musikatlas zum Musikinstrumentenbau.

⁴⁶ Vgl. im Internet: Stadt Leipzig; Eigene Berechnung anhand ausgeschriebener Daten.

⁴⁷ Vgl. im Internet: Stadt Dresden; Eigene Berechnung anhand ausgeschriebener Daten.

⁴⁸ Vgl. Geppert, K. / Gornig, M. (2010): S. 2-10.

⁴⁹ Vgl. Brüning, E. M. (2018): S. 165-171.

⁵⁰ Vgl. Marchner, G. (2016): S. 57ff.

⁵¹ Vgl. Steinhäuser et al. (2013).

zu geben. Zum einen eine subjektivistische und zum anderen eine objektivistische Perspektive. Bei der Untersuchung objektiver Sachverhalte werden Gegebenheiten wie die Bevölkerungsentwicklung, die Beschäftigtenquote oder die wirtschaftliche Lage einer Region berücksichtigt. In der subjektivistischen Untersuchung erfolgt die Nachfrage nach persönlichem Empfinden der regionalen Bevölkerung. Dementsprechend setzt sich die Lebensqualität aus emotionalen Gefühlszuständen, Befindlichkeiten, Zukunftserwartungen und allgemein kognitiven Bewertungen zusammen. Dabei wird die subjektive Wahrnehmung von den objektiven Gegebenheiten beeinflusst.⁵² Außerdem kann man sagen, dass die Faktoren der Lebensqualität eher weiche Faktoren sind, das heißt, nicht messbare subjektive Einschätzungen zu Wohnumfeld, Umweltqualität, Kulturangebot und Freizeitwert.⁵³ Die Bindungsneigung basiert sozusagen auf der regionalen Identität. Diese setzt sich zusammen aus Faktoren der sozialen Bindung, der ökonomischen Bindung und der kulturellen Bindung. Die soziale Bindung beinhaltet einerseits die Bindung zu Freunden und Verwandten, was in der heutigen Zeit der ausgeprägten Vernetzung und Erreichbarkeit jedoch nicht mehr ausschlaggebend ist. Ein viel interessanterer Bestandteil der sozialen Bindung ist die regionale Zusammenarbeit. Diese drückt aus, in welcher Art und Weise die Partizipation an regionalen Entscheidungsprozessen möglich ist, wie transparent und nachvollziehbar diese Verfahren sind und auch, wie ausgeprägt das regionale respektvolle Denken, im Sinne der Akzeptanz humaner Diversität, ist. Diese Faktoren gelten als besonders wichtig, da das Gefühl, den eigenen Lebensraum aktiv und gleichberechtigt mitgestalten zu können, zu einer emotionalen sozialen Bindung führt. Die kulturelle Bindung erfolgt durch regionale Geschichten, Mythen, die Sprache, aber besonders in der jüngeren Gesellschaft auch durch das Vorhandensein eines zeitgenössischen Kulturlebens. Die ökonomische Bindung entspricht der objektiven Betrachtung und der „harten“ Bindungsfaktoren der wirtschaftlichen Lage der Region. Das heißt, dabei kommen Messgrößen des Vorhandenseins von Arbeitsplätzen, mit Folgen finanzieller Absicherung und Zukunftsperspektiven für den Arbeitnehmer und seinen Lebenspartner zum Einsatz. Positiv unterstützt werden kann die regionale Identität durch eine Zusammenarbeit innerhalb von Netzwerken, regionaler Kooperationen von Unternehmen und der öffentlichen Hand.⁵⁴

Städte haben einige Vorzüge aufzuweisen, wie die gut ausgebaute Infrastruktur und ein Netzwerk an öffentlichen Verkehrsmitteln, welche den Besitz eines eigenen Fahrzeugs für den Alltag überflüssig machen. Auch das kulturelle und das kulinarische Angebot sind unumstritten vielfältiger. Ein weiterer Lebenswertfaktor ist das Gesundheitssystem; insbesondere der Mangel an Allgemein- und an Fachärzten macht der alternden ländlichen Bevölkerung zu schaffen. Hinzu kommt der ökonomische Faktor der Arbeitgebiervielfalt in städtischen Ballungszentren und eine damit einhergehende Wahrnehmung persönlicher wirtschaftlicher Zukunftsperspektiven. Eine Umfrage zur Lebensqualität des Dorflebens ergab, dass für die Lebensqualität ein gewisser Wohlstand nötig ist, aber nicht ausschlaggebend für die Zufriedenheit der Menschen in einer Region. Eine der Aussagen verweist auf die Wichtigkeit der Selbstwirksamkeitsüberzeugung, das heißt, das Bedürfnis und die Möglichkeit, sich in die Gestaltung der Gemeinde einzubringen. Mit dieser Aussage wird die These der Bindungsneigung durch regionale Identität, welche eben dies als sozialen Bindungsfaktor hervorhebt, unterstützt. Des Weiteren werden die Vorzüge von mehr Platz, mehr Freiräumen und weniger Vorschriften hervorgehoben. Auch die Freiheit von Kindern, welche im ländlichen Gebiet mehr Raum zur Entfaltung haben. Das vertraute Miteinander innerhalb einer Gemeinde

⁵² Vgl. Kawka, R. / Sturm G. (2006): S. 309ff.

⁵³ Vgl. Pechlaner, H. / Innerhofer, E./ Bachinger, M. (2010).

⁵⁴ Vgl. Fidschuster, L. / Dax, Th. / Oedl-Wieser, Th. (2016): S. 7ff.

und die fehlende Anonymität werden ebenfalls als vorteilhaft empfunden. Eben dieser Umstand begünstigt die gefühlte höhere Sicherheit und geringere Kriminalität als in städtischen Gebieten. Von einigen Befragten wurde die Landschaft, der eigene Garten und eine Entschleunigung des Alltags als nennenswerte lebensqualitätssteigernde Faktoren aufgezeigt.⁵⁵

Aus den dargelegten theoretischen Grundlagen können Erkenntnisgewinne für die Region Vogtland abgeleitet werden. So gilt es, die Gründe der noch immer vorherrschenden Abwanderung aus der Region zu erfragen. Ebenso ist zu erfragen, was die Region für die ansässige Bevölkerung aktuell attraktiv macht bzw. worin sich die Lebensqualität der Region widerspiegelt. Die gleiche Fragestellung gilt es in einem nicht regionsbezogenen Umfeld zu stellen. Anhand dessen sind Erkenntnisse zur zukünftigen Gestaltung zu gewinnen. Auch sollte die Region objektiv auf das Vorhandensein der Ausprägung von Möglichkeiten sozialer Netzwerke, Bildung, persönlicher Selbstverwirklichung, der Gestaltung eines familienfreundlichen Umfeldes und berufliche Perspektiven hin überprüft werden sowie die subjektive Wahrnehmung dieser Ausprägungen bzw. Möglichkeiten erfragt werden. Auf dieser Basis können ein Soll-Ist-Abgleich und eine Orientierung in der regionalen Entwicklung stattfinden.

Der Ansatzpunkt regionaler Bindung bzw. der Ausbildung einer regionalen Identität liegt bereits in einem jungen Alter. Junge Menschen, die eine gefühlte Lebensqualität bereits während der Phase des Aufwachsens sowie umfassende Bildung und Perspektiven in ihrer Heimatregion erleben, bilden eine stärkere regionale Bindung aus als jene, die dies nicht erlebten. Dementsprechend sollten Maßnahmen in frühen Lebensphasen ansetzen und für jede Altersgruppe entsprechend den Lebensphasen und den Anforderungen der Lebensphasen fortgeführt werden

3. Generationsanforderungen

Eine Generation ist eine Gruppierung, die durch „[...] die Geburtsperiode und prägende gesellschaftliche und historische Ereignisse in den entscheidenden persönlichen Entwicklungsstufen, der Kindheit, Jugend und jungen Erwachsenenzeit, miteinander teilt.“⁵⁶ Die besonders prägenden Phasen einer Generation ziehen sich dementsprechend von der Kindheit bis ins junge Erwachsenenalter. Ausschlaggebend sind dabei das soziale und das gesellschaftliche Umfeld. Diese prägen gemeinsame Charaktermerkmale, Verhalten und Wahrnehmung. Zu beachten gilt es jedoch, dass es auch immer individuelle Charaktermerkmale gibt; so treffen nicht alle Merkmale einer Generation zwingend auf jedes Individuum zu. Jeder Mensch hat trotz der Zugehörigkeit zu einer Generation seine eigenen prägenden Erfahrungen und Charaktereigenschaften mit Stärken und Schwächen.⁵⁷

Ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg ist die Bindung qualifizierter junger Mitarbeiter, um langfristig von deren erlangten Kenntnissen und deren Know-how zu profitieren. Auch die Sicherung des Wissenstransfers innerhalb der Generationen darf nicht vernachlässigt werden. Durch die große Altersspanne der Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt, welche sich von 16 bis 67 Jahren erstreckt, sind verschiedene Generationen innerhalb eines Unternehmens vorzufinden. Die Generationen weisen dabei eine Diversität an Anforderungen auf, geprägt durch die Einflüsse der Umwelt der jeweiligen Zeit. Für die langfristige Mitarbeiterbindung ist es notwendig, die Anforderungen und deren Einflussfaktoren zu identifizieren. An dieser Stelle erfolgt eine Betrachtung der aktuell auf dem Arbeitsmarkt vorzufindenden Generationen sowie

⁵⁵ Vgl. Eigner-Thiel, S. (2016): S. 42-57.

⁵⁶ Otto, Ch. / Remdisch, S. (2015): S. 49.

⁵⁷ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2017): S. 51.

der Generation, welche innerhalb des nächsten Jahrzehnts in den Arbeitsmarkt eintritt (vgl. Tab. 1/Abb. 2).

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Jahrgang	1945 - 1966 ⁵⁸	1966 - 1980	1980 - 2000 ⁵⁹	seit 2000
Aktuelles Alter	55 - 75 Jahre	40 - 54 Jahre	20 - 40 Jahre	max. 20 Jahre
Eintritt Arbeitsmarkt	1964 - 1983	1984 - 1998	1998 - 2018	seit 2018
Eintritt Rente	2005 - 2030 ⁶⁰	2030 - 2045	2045 - 2065	ab 2065
prägende Phase/ Sozialisierungsphase in:	1970er /1980er	1980er / 1990er	1990er/ 2000er/ 2010er	Seit 2010

Tabelle 2: Übersicht Generationen

Quelle: Eigene Darstellung⁶¹

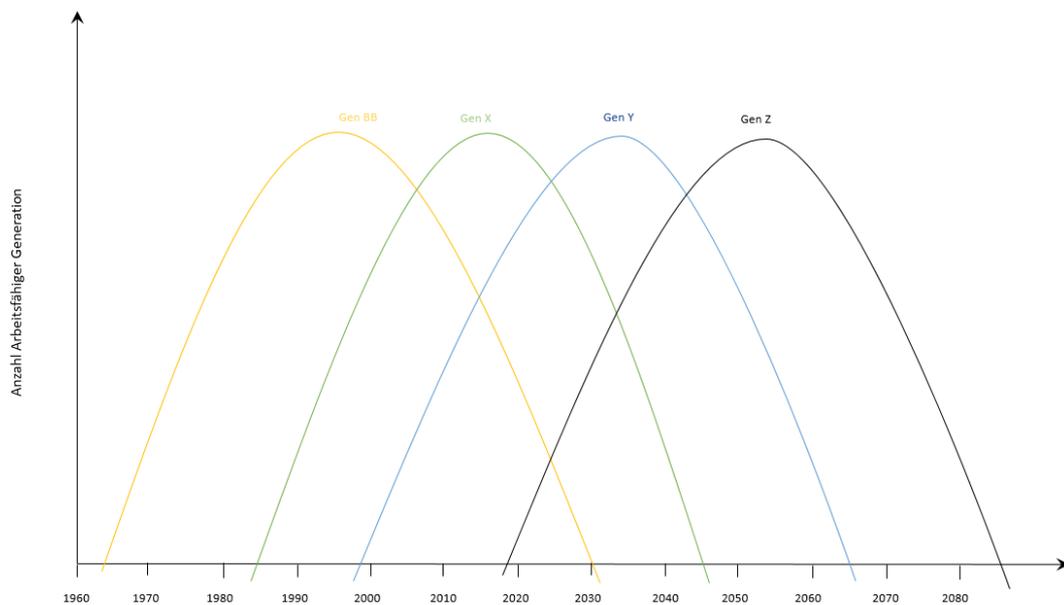


Abbildung 2: Zeitliche Überschneidung der Generationen auf dem Arbeitsmarkt
Quelle: Eigene Darstellung

In Abbildung 2 ist ersichtlich, dass es zur aktuellen Zeit vier Generationen mit dementsprechend verschiedenen Ansichten, Einstellungen und Wahrnehmungen auf dem Arbeitsmarkt gibt. Das Konfliktpotential innerhalb einer Organisation ist folglich hoch. Betrachtet man die Grafik, ist zu erkennen, dass die Generation der Baby Boomer (Geburtsjahr 1945-1965) noch bis ins Jahr 2030 auf dem Arbeitsmarkt verkehren werden, während seit kurzem bereits die ersten Vertreter der Generation Z (Geburtsjahr seit 2000) in den Markt eintreten. Jede Generation unterscheidet sich dabei von den anderen Generationen. Benachbarte Generationen teilen aber auch einige Eigenschaften. So ist davon auszugehen, dass die größten Unterschiede in den Anforderungen sowie das größte Konfliktpotential in den Generationen liegen, welche am weitesten

⁵⁸ Tlw. ist auch die Rede vom Zeitraum ab 1955 bis 1965.

⁵⁹ Verschiedene Ansichten zur Einteilung. An dieser Stelle sind Zeiträume der Ansichten zusammengefasst.

⁶⁰ Unterschiede im Renteneintrittsalter aufgrund des Geburtsjahres und entsprechender gesetzlicher Regelung

⁶¹ Einteilung und Daten entspringen den Quellen des gesamten Kapitels „Generationsanforderungen“

voneinander entfernt sind. Gleichzeitig sind dies die Generationen, die einander ablösen und in denen der Wissenstransfer am bedeutendsten ist. An dieser Stelle erfolgt ein Kurzportrait der Generationen mit Bezug auf die Charaktereigenschaften, die Anforderungen und die Bindungsneigung, um aus den Daten das Ergreifen möglicher Maßnahmen zur Vermeidung von Generationenkonflikten im Unternehmen ableiten zu können. Eine ausführliche Auflistung der Generationenübersicht befindet sich im Anhang.

Die „Generation Baby Boom“ wurde gesellschaftlich von technischen Errungenschaften, der Mondlandung und dem wirtschaftlichen Aufschwung nach Kriegsende geprägt. Zudem gab es, wie die Generationenbezeichnung bereits vermuten lässt, eine Vielzahl an Kindern in dieser Generation. Aus sozialer Sicht erging es diesen Kindern recht gut. Geprägt von einem nicht-autoritären Familienbild und wertbeständigen Bedingungen, war die größte Herausforderung der ständige Konkurrenzkampf innerhalb der Kohorte. Auch auf dem Arbeitsmarkt herrschte dieser Konkurrenzkampf vor, jedoch stiegen zu dieser Zeit auch die Löhne, der Führungsstil der Vorgesetzten wurde zunehmend kooperativer und die Lebenssicht wandelte sich vom ‚Leben, um zu arbeiten‘ in ‚Arbeiten, um zu leben‘. Die genannten Einflüsse brachten eine leistungs-, kooperations- und hilfsbereite, selbstbewusste Generation mit einem ausgeprägten Teamgeist und hierarchischem Denken hervor. Diese Generation bevorzugt bis heute formelle Informationen und die persönliche Kommunikation. Feedback zu ihrer geleisteten Arbeit empfinden sie jedoch als unangenehm und bevorzugen eher monetäre Anerkennung. Hierbei handelt es sich um die Gruppe der „inneren Kündigung“, sie reagieren auf materielle Anreize und haben ein ausgeprägtes kalkulatorisches Commitment. Sie kennzeichnen sich durch eine hohe Betriebstreue aus, jedoch sind sie eher berufs- als organisationsbezogen (person-to-job-fit). Anforderungen, welche diese Generation zufrieden stellt, sind unter anderem die Beständigkeit des Arbeitsplatzes, die finanzielle Stellung des Arbeitgebers – als Kennzeichen der Arbeitsplatzsicherheit – ein gutes Einkommen zur Sicherung der Lebensqualität, stimmige Arbeitsplatzbedingungen sowie die Übernahme von Verantwortung. Differenzen weist diese Gruppe zu den auf den Arbeitsmarkt eintretenden Generationen Y und Z auf.^{62 63}

Die „Generation X“ hatte es während ihrer gesamten Prägephase mit verhältnismäßig vielen Veränderungen zu tun. Zu den gesellschaftlichen Einflussfaktoren gehören erste wirtschaftspolitische Verunsicherungen, die deutsche Wiedervereinigung, mediale Präsenz der Golfkriege und andere politische Unruhen, eine zunehmende Migration, steigende Internationalisierung, Neuerungen im Medienkonsum und die Erkenntnis, dass aus eigener Kraft große Veränderungen entstehen können. In dieser Generation handelte es sich zumeist um erwünschten Nachwuchs, der jedoch mit steigenden Scheidungsraten und zunehmend zwei berufstätigen Elternteilen konfrontiert wurde. Es handelt sich um eine Kohorte gut ausgebildeter, emotional, finanziell und zeitlich von Eltern und Großeltern stärker unterstützter Individuen (im Vergleich zur vorangegangenen Generation). Trotz der guten Ausbildungen hatte diese Generation mit der ersten Stagnation auf dem Arbeitsmarkt nach Kriegsende und somit mit der Erfahrung der Arbeitslosigkeit durch Reformstau und einer schlechten Konjunkturentwicklung zu kämpfen. In Ostdeutschland war der Arbeitsmarkt zur Wendezeit geprägt von Unsicherheit in der Berufseinstiegsphase. Gleichzeitig handelte es sich um einen Wandel in der Wahrnehmung der Mitarbeiter hin zur Erkenntnis, dass diese die wertvollste Ressource des Unternehmens darstellen. Die Einflüsse brachten charakterstarke, zuverlässige, unabhängige, verantwortungs- und umweltbewusste, selbstständige, rational denkende Teamplayer mit hohem Leistungswillen hervor. Zu den Besonderheiten der Generation gehört unumstritten ihre

⁶² Vgl. Einramhof-Florian, H. (2017): S. 54.

⁶³ Vgl. Oertel, J. (2014): S. 27-44.

Anpassungsfähigkeit. Sie sprechen der Familie einen hohen Stellenwert zu, wobei sie gleichzeitig kein Problem in räumlicher Trennung von dieser sehen. Diese Generation steht für Gleichberechtigung, sie stören sich nicht an modernen Kommunikationsmitteln und informeller Kommunikation und sind offener für Feedback als ihre Vorgängergeneration. Die Bindungsneigung der Generation ist an Personen und den Beruf geknüpft, dementsprechend handelt es sich um eine Personenbindung mit „person-to-job-fit“. Ihre Anforderungen zur Zufriedenheit beziehen sich auf eine Work-Life-Balance, die Arbeitsplatzsicherheit und soziale Gerechtigkeit. Ihnen sind die Nähe zum Arbeitsort und flexible Arbeitszeiten wichtig. Insgesamt suchen die Vertreter dieser Generation stets nach einem Gleichgewicht zwischen Erbringen der Arbeit und der Maximierung eigener Ziele.^{64 65 66}

In der prägenden Phase der „Generation Y“ war die Entwicklung des Internets ein einschneidendes gesellschaftliches Erlebnis. Technik war immer verbreiteter vorhanden und intuitiv nutzbar. Der Grundgedanke der Partizipation an allem und der Wandel hin zur Informations- und Wissensgesellschaft findet statt. Erreichbarkeit immer und überall, Globalisierung, Freiheit, mediales Überangebot, aber auch das Erleben von Terror zählen zu den gesellschaftlichen Einflussfaktoren. Auf sozialer Ebene setzt sich der Trend der vorangegangenen Generation der geplanten Wunsch Kinder weiter fort. Diese wachsen behütet, gefördert und in geplanten sozialen Netzwerken auf. Diese Kindheit in Frieden und Wohlstand führt zu einer späten Selbstständigkeit. Traditionelle Familienbilder sind rückläufig und werden zumeist von alternativen Lebensentwürfen abgelöst. Auf dem Arbeitsmarkt werden sie mit einem hohen Wettbewerb, dem Wandel der Wirtschaft hin zum Dienstleistungssektor und der Finanzkrise 2008 als einschneidendes Erlebnis konfrontiert. Die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt muss wohlüberlegt stattfinden, geringqualifizierte Arbeitskräfte verlieren an Chancen, der Trend des lebenslangen Lernens und atypische Arbeitsverhältnisse mit geringen Aufstiegschancen gewinnen an Bedeutung.^{67 68 69}

Wird davon ausgegangen, dass die prägenden Phasen einer Generation im jugendlichen bzw. jungen Erwachsenenalter und im Berufseinstieg liegen, so ist die Generation als Generation Y vom Jahr 1980 bis 2000 sehr weit gefasst. Zum einen gibt es den Teil der Generation, welcher vor 1990 geboren wurde, dieser erlebte in die 1990er Jahre eine relativ beständige, sichere Kindheit, noch ohne ein Übermaß an Technik. Insbesondere im Osten des Landes ist er von der neuen Freiheit der Eltern und Großeltern geprägt. Der Teil der Generation, welcher zwischen 1990 und 2000 geboren wurde, wuchs dann bereits zum Großteil als die sogenannten „digital natives“ auf. Diese entsprechen einer Generation, denen bereits sehr früh umfassende Technik zur Verfügung stand, die aber auch genauso früh mit Terror und Wirtschaftseinbrüchen konfrontiert wurden. Bei dem Eintritt ins Berufsleben hatten diese, aufgrund ihrer geburtschwächeren Jahrgänge, geringere Probleme bzw. höhere Chancen auf dem Arbeitsmarkt als ihre Generationsgeschwister der Jahrgänge vor 1990. Aufgrund dessen ist es sinnvoll, die Generation Y noch einmal in Y1 und Y2 zu unterteilen. Die Literatur ist sich in dieser Generation ohnehin eher uneinig über die zeitliche Zuordnung.

Die benannten Einflussfaktoren prägten eine Generation, der nachgesagt wird, sie sei unausgeglichener, sprunghafter, betreuungsintensiver, feedbacksüchtiger und weniger reflektierter und

⁶⁴ Vgl. Einrahmhof-Florian, H. (2017): S. 55.

⁶⁵ Vgl. Oertel, J. (2014): S. 45-52.

⁶⁶ Vgl. Kraus, M. (2017): S. 62-75.

⁶⁷ Vgl. Einrahmhof-Florian, H. (2017): S. 58ff.

⁶⁸ Vgl. Klaffke, M. (2014): S. 59-68.

⁶⁹ Vgl. Kraus, M. (2017): S. 62-75.

brauche vorgegebene Strukturen, in denen sie sich bewegen könne. Aber auch Eigenschaften wie team- und leistungsorientiert, anpassungsfähig und selbstbewusst sowie ein hohes Maß an Idealismus gehören zu den charakteristischen Merkmalen der Y-er. Zu den Besonderheiten der Generation gehört außerdem, dass diese viel Wert auf immaterielle Faktoren, wie beispielsweise Werte und Marken, legt. Entsprechend diesem Trend wählen sie auch ihren Arbeitgeber; dessen Werte und Einstellungen sollten mit den eigenen Werten und Einstellungen im Einklang sein. Traditionelle Werte treten in dieser Generation jedoch eher in den Hintergrund; so erkennen sie Autoritäten an, wenn diese sich den Respekt „verdienen“, bevorzugen dabei aber ebenfalls das kollegiale „Du“ auch den Autoritätspersonen gegenüber. Hinsichtlich Bindungsneigung herrscht bei den Y-ern kaum noch eine Wechselhemmung vor. Grundvoraussetzung für eine Bindung ist, dass das Privat- und das Arbeitsleben miteinander vereinbar sind. Auch kann in dieser Generation zum ersten Mal ein Wandel hin zur Organisationsbindung beobachtet werden. Das heißt, vorherrschend ist nicht mehr die Bindung an die Arbeitsaufgaben oder den Beruf, sondern an die Werte, für die die Organisation steht, ein „person-to-organisation-fit“. Die soziale Identifikation mit dem Unternehmen, die steigende Wichtigkeit der Unternehmenskultur und eine ausgeprägte Personenbindung kennzeichnet das Commitment dieser Generation. Die Anforderungen der Y-er sind im Vergleich zu ihren Vorgängergenerationen durchaus als anspruchsvoll zu bezeichnen. So möchten sie flache Hierarchien mit einer transparenten Kommunikation sowie Partizipation an Entscheidungen und selbstbestimmtes Arbeiten, gleichzeitig aber auch fürsorgliche Vorgesetzte, die sie als Mentoren anleiten und bei denen sie aktiv nach Rat suchen können, ein schnell arbeitendes Belohnungssystem und moderne, hochtechnologische Arbeitsausrüstung. Darüber hinaus hätte diese Generation gern eine individuelle Ansprache, flexible und individuelle Arbeitszeitmodelle, individuelle Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten und Lebensfreude, Zeit und Genuss, auch bei der Arbeit. Individuelle Werte der Mitarbeiter werden zunehmend wichtig. Zu erkennen ist ein Trend der steigenden Importanz der immateriellen Verbundenheit, nach dem Haltsuchen in einer Wertegemeinschaft. In diesem Rahmen kann erfolgreiche Mitarbeiterbindung insbesondere für mittelständische Unternehmen langfristig erfolgreich sein.^{70 71 72}

Neben der „Generation Y“ wird die „Generation Z“ zunehmend wichtig. Diese treten erst seit kurzem in den Arbeitsmarkt ein, werden aber künftig die „Generation Baby Boom“ ablösen. Soll eine nachhaltige Konzeption von Mitarbeiterbindung stattfinden, so muss dieser Gruppe bereits jetzt ein hohes Maß an Aufmerksamkeit entgegengebracht werden, denn Bindung beginnt bereits bei der ersten Ansprache potentieller Mitarbeiter. Aufgrund der Sachlage, dass die „Generation Z“ die nach 2000 geborenen Kinder und Jugendlichen umfasst, ist eine abschließende Betrachtung und Auswertung der Einflussfaktoren und der charakteristisch daraus entstehenden Merkmale nicht möglich. Auch die Einschätzungen zu Anforderung und Bindungsverhalten sind vorerst Mutmaßungen, entstanden aus ersten Umfragen von Schülern, welche noch keinen realistischen Bezug zum Arbeitsalltag haben können. Nichtsdestotrotz soll im Sinne der Vollständigkeit eine Betrachtung der bisher bekannten Eigenschaften der Generation Z erfolgen.

Zu den gesellschaftlichen Einflussfaktoren zählen unumstritten die Nutzung technischer Kommunikationsmittel bereits ab einem sehr frühen Alter. Ein Leben ohne Internet ist für viele unvorstellbar und die Existenz virtueller Welten vollkommen normal. Kinder dieser Generation

⁷⁰ Vgl. Einrahmhof-Florian, H. (2017): S. 58ff.

⁷¹ Vgl. Klaffke, M. (2014): S. 59-68.

⁷² Vgl. Kraus, M. (2017): S. 62-75.

wachsen in einem hohen Wohlstandsniveau auf, in dem Grenzenlosigkeit und globale Zusammengehörigkeit als selbstverständlich gelten. In dieser Generation übernimmt auch die Politik offen Verantwortung und bezieht die Gestaltung der Mit- und Umwelt zunehmend in den politischen Alltag mit ein. Ganztagsangebote haben die heimische Kinderbetreuung nahezu gänzlich abgelöst und die Schule hat sich vom Lern- zum Lebensort gewandelt. Das Gefühl der Zusammengehörigkeit dieser Generation ist groß, da sie durch ihre technischen Möglichkeiten immer verbunden sein können. Des Weiteren ist ihr Leben aber auch weiterhin geprägt von dem Bewusstsein über Terror und einem steigenden Bewusstsein für die Umwelt. Zu den sozialen Einflussfaktoren zählen das sogenannte Inselleben von frühester Kindheit an, mit der Problematik, dass die ständige Betreuung eine frühe, freie Persönlichkeitsentwicklung nicht positiv beeinflussen. Beziehungen sind nicht mehr so beständig wie noch in den Generationen zuvor; dies führt zu einer sozialen Instabilität und Ungewissheit. Der frühe Start in das Arbeitsleben und die mittlerweile sehr hohen Anforderungen an diese Generation führen dazu, dass die Kinder dieser Generation kaum zum „Verschnaufen“ kommen. Der ausgeprägte Fachkräftemangel hat zur Folge, dass qualifizierte Berufseinsteiger die freie Wahl auf dem Arbeitsmarkt haben und die Anforderungen an den Arbeitgeber steigen werden. Aufgrund der Einflussfaktoren gelten Vertreter der „Generation Z“ bereits jetzt als wissbegierige Autodidakten, welche wissen, wie sie sich Informationen beschaffen. Sie gilt als optimistische, pragmatische, leistungsorientierte Generation mit dem Wunsch nach Entschleunigung. Sie kennzeichnen sich durch eine Vielzahl an Werten aus, suchen nach Sicherheit und Ordnung, denken ihre Zukunft eher kurzfristig und klassische Statussymbole haben kaum mehr eine Bedeutung. Stattdessen akzeptieren sie die Individualität. Die „Generation Z“ scheint offen für ein hohes Maß an affektiver Bindung; materielle Anreize oder kalkulatorische Bindung haben, entsprechend ihrem eher idealistischen Wertesystem, keine Bedeutung. Wie die Generation vor ihnen, ist ihnen jedoch die Bindung zu Personen sowie die Identifikation mit den Werten und der Außenwirkung der Organisation sehr wichtig. Dementsprechend ist auch hier von einer Personenbindung und einem „person-to-organisation-fit“ auszugehen. Zu den Anforderungen, die die „Generation Z“ stellt, gehören Sicherheit, Transparenz, Anerkennung, Flexibilität, Autonomie, ein wertschätzender Umgang, Harmonie, eine starke Unternehmenskultur sowie eine gute Beziehung zur Führungskraft. Ein gutes Fixgehalt ist ihnen wichtiger als leistungsgerechte Entlohnung, da sie Konkurrenzkampf vermeiden möchten. Vielmehr möchten sie stolz auf ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber sein und etwas Sinnbringendes für die Gesellschaft leisten. Es scheint sinnvoll, diese Generation frühzeitig anzusprechen und Perspektiven frühzeitig transparent zu kommunizieren. Personenbezogene Bindung kann durch Mentorenprogramme erfolgen, in denen zugleich der Wissenstransfer der ausscheidenden Generationen erfolgen kann. Um diese Generation zu binden, sollten die Unternehmenswerte offen und ehrlich kommuniziert werden. Auch sollten zur langfristigen Bindung die individuellen Lebensentwürfe berücksichtigt werden, indem flexible Arbeitsgestaltung und die Möglichkeit nach zeitlich begrenztem Ausstieg (Sabbaticals) Akzeptanz findet.^{73 74 75 76}

Aus den Kenntnissen der Anforderungen der Generationen und ihrer grundlegenden Bindungseigenschaften können mögliche Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung abgeleitet werden. Im folgenden Kapitel findet eine Betrachtung der Systematik der Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung statt.

⁷³ Vgl. Einramhof-Florian, H. (2017): S. 56.

⁷⁴ Vgl. Klaffke, M. (2014): S. 69-79.

⁷⁵ Vgl. Kernke, Prof. Dr. S. (2018): S. 9.

⁷⁶ Vgl. Brademann / Piorr (2018): S. 11-14.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Appelbaum et al. (2000): Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off, Ithaca, NY, ILR Press.

Armstrong (1988): Commitment, in: Armstrongs Handbook of human resource management practice; 13. Auflage 2014.

Arndt, W. (2004): Arbeitsbedingungen in KMU, in: Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004 Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 106 NF Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, November 2004.

Beardwell, J. / Thompson, A. (2017): Human resource management: A contemporary approach; 8. Auflage, Pearson Verlag; Harlow, England.

Becker, W. et al. (2008): Mittelstand und Mittelstandsforschung, in: Deloitte.Mittelstandsinstitut [Hrsg.]; Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge - 153, Bamberg 2008.

Beer, M. et al. (1984): Managing Human Assets; The Free Press; New York, 1984.

Brademann / Piorr (2018): Das affektive Commitment der Generation Z - Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren; in: Arbeitspapiere der FOM, Nr. 70.

Brauweiler, J. (2014): Retention Management: Rekrutierung und Mitarbeiterbindung im Kontext des demografischen Wandels, in: Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel; [Hrsg.] Dagmar Preißing; 2. Auflage; Oldenbourg Verlag.

Brickman, P. (1987): Commitment. In B. Wortman, & R. Sorrentino (Eds.), Commitment, conflict, and caring; Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.

Broich, D. J. (2015): Mitarbeiterbindung in KMU - Analyse von Instrumenten und Maßnahmen; Igel Verlag RWS, Hamburg 2015.

Bruhn et al. (2013): Aufbau von Arbeitgeberattraktivität –Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung; in: Die Unternehmung, 67. Jg., 1/2013.

Brüning, E. M. (2018): Implikationen zur Steigerung der regionalen Attraktivität der MRN, in: Ressourcenausstattung als strategischer Erfolgsfaktor der Regionalentwicklung, Edition KVV, Springer Gabler, Wiesbaden 2018.

Cooper-Hakim, A. (2005): The construct of work commitment: Testing an integrative framework. Psychological Bulletin, 131, 241-259.

Destatis (2017): Kleine- und mittlere Unternehmen; in: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/aktuell-beschaefigte.htm>. (letzter Zugriff 24.04.2020).

Deutsches Musikinformationszentrum (2017): Musikatlas zum Musikinstrumentenbau.

Eigner-Thiel, S. (2016): Was schätzen Menschen am Dorfleben? - Lebensqualität aus Sicht von niedersächsischen Dorfbewohnern, Jg. XIX, 3.

Farzaneh, J. et al. (2013): The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. Personnel Review, 43.

Felfe, J. / Six, B. (2006): Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment, in: L. Fischer (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit (S. 37-60). Göttingen: Hogrefe.

Fidischuster L. / Dax, Th. / Oedi-Wieser Th. (2016): Demografischer Wandel, Diversität und Entwicklungsfähigkeit; in: Lebensentwürfe im ländlichen Raum- Ein prekärer Zusammenhang? Egger, R./ Posch, A. [Hrsg.]; Springer Verlag; Wiesbaden 2016.

- Fischer, L. / Fischer, O. (2005):** Arbeitszufriedenheit: Neue Stärken und alte Risiken eines zentralen Konzepts der Organisationspsychologie; in: *Wirtschaftspsychologie*, 7, 2005, 1.
- Freistaat Sachsen (2017):** 6. Regionalisierte Bevölkerungsberechnung für den Freistaat Sachsen bis 2030; Statistisches Landesamt Freistaat Sachsen [Hrsg.]; Kamenz, 2017.
- Geppert, K. / Gornig, M. (2010):** Mehr Jobs, mehr Menschen: die Anziehungskraft der großen Städte wächst, DIW Wochenbericht, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, Vol. 77, Iss. 19.
- Hauser et al. (2008):** Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Bonn 2008.
- IfM Bonn (o. J.):** KMU-Definition der Europäischen Kommission; in: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/>, (letzter Zugriff 24.04.2020).
- Kanning, U. P. (2017):** Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung; Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017. (ebook).
- Kawka, R. / Sturm G. (2006):** Objektive regionale Lebensqualität und subjektives Wohlbefinden -Was macht Bürgerinnen und Bürger zufrieden?; in: *Informationen zur Raumentwicklung* ; Heft 6/7.2006
- Kernke, Prof. Dr. S. (2018):** Generation Z und künftige Anforderungen an den Arbeitsmarkt; in: *Management & Krankenhaus* vom 12.09.2018, Heft 9/2018.
- Kraus, M. (2017):** Comparing Generation X and Generation Y on their Preferred Emotional Leadership Style; in: *Journal of Applied Leadership and Management* 5, 62-75.
- Lievens et al. (2007):** Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework, in: *British Journal of Management*, Vol. 18, S.45–S.59 (2007).
- Lindner, D. (2018):** Besonderheiten und Merkmale der KMU im Gegensatz zu Großunternehmen. In: <https://agile-unternehmen.de/merkmale-kmu-grossunternehmen/> (letzter Zugriff: 23.04.2020).
- Locke, E. (1976):** The nature and causes of job satisfaction. In D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1350). Chicago.
- Marchner, G. (2016):** Lebensentwürfe in ländlichen Regionen. Ein Plädoyer für das Unerwartete; in: *Lebensentwürfe im ländlichen Raum- Ein prekärer Zusammenhang?* Egger, R./ Posch, A. [Hrsg.]; Springer Verlag; Wiesbaden 2016.
- Mowday, R. et al. (1982):** Employeeorganization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover, London, Academic Press.
- Mulki, J.P. et al. (2005):** A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58, 705–714.
- Ng (2015):** The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154–163.
- Oertel, J. (2014):** Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen; in: *Generation Management - Konzepte, Instruments, Good-practise-Ansätze*; Klaffke, Martin (Hrsg.); Springer Gabler Wiesbaden 2014.

Otto, Ch. / Remdisch, S. (2015): Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen. In: M. Hartmann (2015).

Pechlaner, H. / Innerhofer, E. / Bachinger M. (2010): Standortmanagement und Lebensqualität; in Lebensqualität und Standortattraktivität: Kultur, Mobilität und regionale Marken als Erfolgsfaktoren; Bachinger, M/ Pechlaner, H. [Hrsg.]; Erich Schmidt Verlag GmbH & Co; Berlin, 2010.

Pfohl, H.-C. (2013): Abgrenzung zwischen „Klein- und Mittelbetrieb“ und „Großbetrieb“, in: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, [Hrsg.] H.C. Pfohl, 5. Auflage, Berlin 2013.

Roppel, K. (2014): Unternehmenskultur macht den Unterschied – KMU und Konzerne im Vergleich; in: Die Wirtschaftsmediation 2 / 2014.

Salancik, G.R. (1977): Commitment and the control of organizational behaviour and belief, in (eds) B. M. Straw and G R Salancik, New Directions in Organizational Behaviour, Chicago, IL, St Clair Press.

Stadt Leipzig; <https://statistik.leipzig.de/statdist/table.aspx?cat=2&rub=1>

Stadt Dresden; <https://www.dresden.de/de/leben/stadtportrait/statistik/bevoelkerungsgebiet/Bevoelkerungsbestand.php>.

Stawarz, N. / Rosenbaum-Feldbrügge M. (2020): Binnenwanderung in Deutschland seit 1991; Aktuelle Analysen und Befunde; Hrsg. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung; Nr. 2, 2020.

Steinhäuser et. Al. (2013): Welche Faktoren fördern eine Niederlassung im ländlichen Raum; Deutscher Ärzte-Verlag; 89/1, 2013.

Stroebe W. (2007): Sozialpsychologie- Eine Einführung; Springer Verlag, Heidelberg 2007.

Strutz H. (2004): Personalmarketing, in: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Auflage 2004.

Swales (2002): Organizational commitment; a critique of the construct and measures, International Journal of Management Reviews, 4 (2).

Sächsische Staatskanzlei (2017): 2. Sächsische Wanderungsanalyse - Ergebnisbericht; Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen [Hrsg.]; Kamenz 2017.

Wolf, G. (2018): Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen. 3. Auflage, Haufe-Lexware; Freiburg 2018.



Bildung & Lifestyle

Kapitel 2: Best Practices der Mitarbeiterbindung

Inhaltsverzeichnis des Kapitels

Executive Summary.....	28
Die Situation der Mitarbeiterbindung in Deutschland	28
Arbeitgeberzertifizierungen.....	30
Great Place to Work.....	31
Best Practices der Unternehmenskultur	35
Best Practices der Regionalentwicklung.....	43
Empfehlung und Aussagekraft für KMU im Handwerk und die Region Vogtland.....	46
Literatur- und Quellenverzeichnis	49

Abbildungsverzeichnis

Die Vertrauenskultur der Goldbeck GmbH.....	36
---	----

Anhangsverzeichnis

Anlage 6: Auswertung der Great Place to Work 2020.....	VI
Anlage 7: Übersicht Best Practices der Mitarbeiterbindung	VII

Executive Summary

Bei einem Blick auf die emotionale Mitarbeiterbindung scheint Deutschland im internationalen Vergleich mit Position drei hinter Kanada und den USA gut aufgestellt. Werden die Daten genauer betrachtet, ist auffällig, dass der Anteil der stark gebundenen Mitarbeiter sich nur im niedrigen zweistelligen Bereich befindet. Dabei ist zu bemerken, dass es nach einer rückläufigen Entwicklung in den 2000er Jahren bereits seit 2009 wieder aufwärts geht. Ebenfalls ist anzumerken, dass drei Viertel der deutschen Mitarbeiter nur eine geringe Bindung zu ihrem Arbeitgeber verspüren. Demzufolge ist die Mitarbeiterbindung in deutschen Unternehmen ein ausbaufähiges Thema. An diesem Punkt setzt der Bericht an.

Ziel ist es, durch die Analyse von zertifizierten Arbeitgebern, eine Idee über die Ausgestaltung möglicher bindungssteigernder Maßnahmen zu erhalten. Das Augenmerk liegt dabei auf den weichen Bindungsfaktoren der Unternehmenskultur. Denn nach wie vor greifen Unternehmen häufiger noch zu monetärer Anreizsetzung, um Mitarbeiter zu binden, als zu den wesentlich effektiveren und langfristiger bindenden Möglichkeiten der zwischenmenschlichen Bereiche.

Als Analysegrundlage dienen die von *Great Place to Work*[®] im Jahr 2020 als Beste Arbeitgeber Deutschlands ausgezeichneten Unternehmen. Für die Darstellung der Gestaltung einer erfolgreichen Unternehmenskultur wurden allgemein anwendbare Best Practices aus der Sammlung von *Great Place to Work*[®] sowie Hinweise aus der Literatur zum Thema Arbeitskultur und Führung zusammengetragen. Die hauptsächlichen Gestaltungsfelder der weichen Faktoren, die bei der Ausbildung einer bindungsfördernden Unternehmenskultur unterstützen, sind die Kommunikation, die Führung, die Flexibilität und die Partizipation der Mitarbeiter im unternehmerischen Kontext.

Eine langfristige Bindung von Mitarbeitern geht direkt mit dem Wohlfühlfaktor der Heimatregion einher. Aufgrund dieses Umstands erfolgt ebenfalls eine Betrachtung von erfolgreichen Ideen zur Regionalentwicklung. Insbesondere der Tourismus, die Möglichkeit von Social Entrepreneurs und der Locality-Ansatz entsprechen dem Zeitgeist und dienen als interessante Vorschläge zur Gestaltung regionaler Entwicklungsmaßnahmen. Festzustellen ist, dass der Aufbau regionaler Identität auf vielfältige Art und Weise gestaltet werden kann. Es braucht jedoch ein gemeinsames Ziel, Innovationswille und die Koordination der verschiedenen Akteure.

1 Die Situation der Mitarbeiterbindung in Deutschland

Aufbauend auf die Thematik der Konzeptualisierung der Mitarbeiterbindung erfolgt in diesem Abschnitt eine Analyse der Best Practices der Mitarbeiterbindung. Im Vorlauf der Analyse findet noch eine Betrachtung der aktuellen Mitarbeiterbindungssituation in Deutschland und den Vorstellungen zur Mitarbeiterbindung von Unternehmen und Arbeitnehmern statt. Die jährliche Erhebung der Gallup-Studie, einer seit 2001 durchgeführten Untersuchung zur emotionalen Bindung von Mitarbeitern, ergab, dass im Jahr 2001 rund 16% der Mitarbeiter einen hohen emotionalen Bindungsgrad aufwiesen. 15% der Befragten hingegen hatten zu diesem Zeitpunkt bereits innerlich gekündigt. Bis zum Jahr 2009 sank der Anteil der emotional gebundenen Mitarbeiter auf 11%, wohingegen der Anteil derjenigen, die innerlich bereits gekündigt haben, auf 23% anstieg. Seit dem Jahr 2013 ist jedoch wieder ein positiv zu wertender Trend in Richtung emotionaler Bindung zum

Arbeitgeber zu verzeichnen. Im Jahr 2018 gaben 15% der Befragten an, sich emotional verbunden zu fühlen und nur noch 14% verwiesen auf eine bereits erfolgte innere Kündigung. Im internationalen Vergleich steht Deutschland mit diesen Kennziffern unter den Top 3, nach den USA und Kanada. Als häufigste Ursache für ungewollte Fluktuation aufgrund fehlender emotionaler Bindung wurde das Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten identifiziert. In der Bevölkerung herrscht eine grundlegend positive Einstellung zum Thema Arbeit vor. Die meisten Arbeitnehmer starten positiv und hochmotiviert in den neuen Job. Durch eine fehlende Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und Erwartungen, fehlendes Feedback, keine Möglichkeit der Partizipation und scheinbar keinem Interesse am Arbeitnehmer als Mensch werden die Mitarbeiter jedoch über kurz oder lang demotiviert und wenden sich emotional vom Arbeitgeber ab. Die Folgen dessen sind eine geringere Eigeninitiative, geringere Leistungsbereitschaft und ein vermindertes Verantwortungsbewusstsein dem Arbeitgeber gegenüber. Laut Gallup-Studie können 75% der Fluktuationsgründe von der Führungskraft beeinflusst werden. Bei einer Rückfrage an deutsche Unternehmen, welche Maßnahmen sie zur Mitarbeiterbindung ergreifen, sind jedoch nur sehr wenige führungskraftbezogene Maßnahmen vorzufinden. Genannt werden mit 92% „kostenlose Getränke“ gefolgt von 71% „Gleitzeit“, 69% „Weiterbildung“, 55% „Smartphone, Tablet, Computer“. Insgesamt sind von den zehn am häufigsten genannten Maßnahmen sieben Maßnahmen den monetären Anreizen zuzuordnen, welche eher zu einer kalkulatorischen denn einer emotionalen Bindung führen. Zu dem Ergebnis, dass angebotene Maßnahmen weniger mit den Wünschen der Arbeitnehmer übereinstimmen, kommt auch das von Statista erstellte Dossier zum Thema „Neue Arbeitswelten – Veränderung der Arbeitswelt in Deutschland“. Hierin werden zu den vordergründig erwünschten Arbeitsbedingungen, insbesondere die Arbeitsplatzbedingungen und die Arbeitsatmosphären genannt. Monetäre Anreizsysteme haben es nicht unter die Top 10 geschafft. Zu den wichtigsten Bedingungen zählen kollegialer Zusammenhalt (81%) und gutes Vorgesetztenverhalten (74%), gefolgt von einem kurzen Arbeitsweg (67%), flexiblen Arbeitszeiten (54%), herausfordernden Tätigkeiten (47%), Weiterbildung (39%), Aufstiegsmöglichkeiten (31%) und Home-Office (27%). Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die genannten Wünsche auf weiche Faktoren der Arbeitsgestaltung beziehen. Festzustellen ist allerdings auch eine Abweichung von der Ausprägung des Wunsches zu der tatsächlich erfüllten Zufriedenheit. Im Bereich Anerkennung und Identifikation empfinden es 84% der Arbeitnehmer als wichtig, sich am Arbeitsplatz wohl zu fühlen; nur 65% sind mit dem Wohlfühlfaktor tatsächlich zufrieden. 68% messen der Anerkennung durch Vorgesetzte einen hohen Stellenwert bei; nur 54% sind mit dem Verhalten ihrer Vorgesetzten in Bezug auf die Anerkennung zufrieden. Viele Arbeitnehmer wünschen sich zudem mehr Selbstbestimmung und Flexibilität am Arbeitsplatz. Mit diesen Oberbegriffen ist beispielsweise die Verteilung des Arbeitsaufkommens, die Bestimmung der Arbeitsinhalte und auch die Möglichkeit der Gleitzeit gemeint. Überwiegend erreicht der Anteil der Zufriedenheit in den Bereichen nicht den Anteil der eingeschätzten Wichtigkeit der Themen. Ähnliches ist in der Work-Life-Balance zu erkennen. Diese wird von vielen Unternehmen propagiert, doch die Umsetzung ist in Zeiten der Digitalisierung scheinbar eher mangelhaft. Die Möglichkeit der ständigen Erreichbarkeit wird von Unternehmen ausgenutzt. So messen 59% der Befragten dem Nicht-kontaktiert-werden in der Freizeit eine enorme Wichtigkeit bei, nur 51% sind aber mit der Umsetzung zufrieden.

Zur Umsetzung der häufig genannten bindenden Unternehmenskultur und den Arbeitsplatzbedingungen muss eine Auseinandersetzung mit der inhaltlichen Bedeutung der Begriffe erfolgen. Die Unternehmenskultur ist ein Wertefundament, welches von den

Bereichen der Kommunikation, der Führung, der Vielfalt, der Transparenz, der Partizipation und der ermöglichten Flexibilität maßgeblich beeinflusst wird.

An der Unternehmenskultur leiten neue Mitarbeiter recht schnell ab, ob das Unternehmen zu ihnen passt. Eine wirklich tiefgehende emotionale Bindung kommt dementsprechend nur durch einen offenen und ehrlichen Umgang zustande. Das Stichwort lautet Transparenz, das heißt, die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen als wichtigstes Kriterium. Auch die Offenheit über die aktuelle Unternehmenssituation und die gesetzten Ziele werden als sehr wichtig empfunden. Die Umsetzung der Bestandteile der Unternehmenskultur werden allerdings als schlechter empfunden als ihre Wichtigkeit. Eng mit der Unternehmenskultur verknüpft sind Partizipation und Kommunikation. Letztere hat großen Einfluss auf das Vertrauen. So sollte ein offener Umgang mit kritischen Themen möglich sein. Die Kommunikation zwischen Angestellten und Vorgesetzten sollte von Wertschätzung geprägt sein sowie eine etablierte Feedbackkultur implementiert werden. Diese weichen Faktoren der Kommunikation werden von den Unternehmen jedoch weniger gut umgesetzt als „harte“ und weniger wichtige Bestandteile, wie beispielsweise die Einrichtung von Kommunikationsplätzen. Die Partizipation als Teil der Anforderungen an die Unternehmenskultur nimmt einen stetig steigenden Stellenwert ein. Besonders im Generationenüberblick wird deutlich, dass Partizipation eine immer größere Rolle spielt; nicht nur im Privatleben, in dem die Generation Y und Z über „social Networks“ und auch offline Netzwerke gern an dem Leben anderer teilhaben und teilhaben lassen, sondern auch in unternehmerischen Prozessen. Sie möchten ihr Umfeld, in diesem Fall ihr Arbeitsumfeld, mitgestalten können. Die aktive Teilhabe an etwas schafft eine Identifikation und somit eine Verbundenheit. Die vier am wichtigsten eingeschätzten Maßnahmen der Partizipation sind die Einrichtung von Handlungsspielräumen für Mitarbeiter, die Übernahme von Eigenverantwortung, die aktive Beteiligung an Entscheidungsprozessen sowie die Vernetzung über Hierarchieebenen hinweg. Mit zunehmender Unternehmensgröße werden diese Faktoren der Partizipation in geringerem Maße möglich. Dementsprechend besteht ein großer Handlungsbedarf. Wie eingangs bereits erwähnt, haben Führungskräfte einen ausgeprägten Einfluss auf das Bindungsverhalten von Angestellten. So gestalten sich die folgenden Anforderungen an Führungskräfte zur Unterstützung der emotionalen Bindung: Das Etablieren einer Feedbackkultur, die Motivation der Mitarbeiter, das aktive Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten und die Funktion eines vertrauensvollen Ansprechpartners und Vorbilds.

Zusammenfassend ist festzustellen: Mitarbeiter bevorzugen weiche Bindungsfaktoren aus den Bereichen der Arbeitsplatzgestaltung und der Unternehmenskultur. Die Umsetzung der als besonders wichtig empfundenen Faktoren erfolgt dabei noch nicht in einem umfassend zufriedenstellenden Maße. Zudem wird die emotionale Bindung maßgeblich vom Verhalten der Führungsperson beeinflusst.

Um in unserer heutigen, digitalen und stark vernetzten Welt einen Überblick darüber zu bekommen, welche Arbeitgeber denn wirklich positiv auf die Mitarbeiter und die Arbeitsplatzgestaltung wirken, gibt es die Möglichkeit der ‚Zertifizierung zum guten Arbeitgeber‘.

2 Arbeitgeberzertifizierungen

Arbeitgebersiegel oder Arbeitgeberzertifikate dienen der Kommunikation des Unternehmens nach außen. Sie sollen den Bekanntheitsgrad steigern und die Möglichkeit geben, sich von Mitbewerbern abzuheben. Die Unternehmenszertifizierung kommt dabei

dem „Signalling“ als Mittel zur Wahl bei der Beseitigung von Informationsasymmetrien, als vertrauensfördernde Maßnahme zur Steigerung der Transparenz, gleich. Dabei existiert heute eine nahezu unendliche Vielfalt an Arbeitgeberzertifizierungen. Es gibt allerdings keine verbindlichen Kriterien, welche verglichen und analysiert werden. Meist stehen jedoch Faktoren wie Gehalt und Arbeitszeitmodelle, Aufstiegschancen und Mitarbeiterentwicklung im Mittelpunkt der Zertifikate. Dementsprechend ergeben sich von Zertifizierungsstelle zu Zertifizierungsstelle verschiedene Aussagen über die Top-Arbeitgeber oder die 100 besten Arbeitgeber Deutschlands. Aus dieser Vielfalt selbst wurde die Möglichkeit der Umsatzgenerierung durch findige Geschäftsleute entdeckt. Um aus der unendlichen Masse an Arbeitgeberzertifizierungen den passenden Anbieter für das eigene Unternehmen zu finden, wurde der Zert-o-Mat entwickelt. Gegen ein Entgelt ermittelt dieser nach einigen Angaben zum Unternehmen und dem Ziel der Zertifizierung die für das Unternehmen sinnvollsten Zertifizierungsstellen.

Zertifizierte Unternehmen geben an, einen deutlich geringeren Krankenstand zu verzeichnen. Auch die Mitarbeiter verbleiben länger im Unternehmen und die Umsätze entwickeln sich überdurchschnittlich gut. Vorteile einer ausführlichen Beschäftigung mit der Wahl des Arbeitgebersiegels ist, dass ein Vergleich innerhalb einer Branche oder innerhalb einer Gruppe von Unternehmen mit ähnlichen Merkmalen aussagekräftiger ist, als wenn gänzlich unterschiedliche Unternehmen betrachtet werden. Leider sind die Zertifizierer in ihrer Internetpräsenz vorab nicht allzu aussagekräftig über die Art ihrer Erhebungen und Bewertungssysteme. Die Auskünfte sind stets recht allgemein gehalten mit einem Verweis auf die Kontaktaufnahme für weitere Informationen. Im Weiteren erfolgt eine Analyse der von der Zertifizierungsstelle *Great Place to work*[®] als Top 100 im Jahr 2020 ausgezeichneten Unternehmen.

3 Great Place to Work

Eine Analyse von *Great Place to Work*[®] wurde ausgewählt, da diese sich auf Best Practices in der Gestaltung von Unternehmenskulturen befassen. Wie bisher festgestellt wurde, sind es insbesondere die Unternehmenskultur und das Führungsverhalten, als gelebter Bestandteil der Unternehmenskultur, welche die stärkste Form der Bindung, das affektive Commitment, ausbilden.

Das weltweit in über 60 Ländern agierende Unternehmen wurde 2002 gegründet. Durch anonymisierte Mitarbeiterbefragungen und Analysen von Maßnahmen der Human Resources ermitteln sie den Zustand der Unternehmenskultur und der Arbeitssituation für die Mitarbeiter. Auf dieser Grundlage zertifizieren sie die teilnehmenden Unternehmen und zeichnen diese als „Great Place to Work“ in den Top 100, branchen- oder regionsspezifisch aus. Jährlich versuchen rund 8000 Unternehmen weltweit mit einer Mindestmitarbeiterzahl von 10 Mitarbeitern eine Zertifizierung zu erlangen. Aufbauend auf die Befragungen und Einschätzungen berät *Great Place to work*[®] die Unternehmen in der Gestaltung leistungsförderlicher Arbeitsplätze und bewertet die Praktiken des unternehmerischen Human Resource Managements, um mögliche Probleme zu identifizieren und eine Arbeitsplatzkultur zu schaffen und/oder zu verbessern. Die bessere Arbeitsplatzatmosphäre hat nach Aussagen zertifizierter Unternehmen eine Verdopplung der Bewerbungseingänge zur Folge. Auch wird ein Unternehmen mit einer ausgezeichneten Unternehmenskultur mit höherer Wahrscheinlichkeit von seinen eigenen Mitarbeitern weiterempfohlen und besser rezensiert.

Im Jahr 2003 erfolgte eine empirische Untersuchung unter der Fragestellung „Sind die 100 Besten besser?“. Erforscht wurde ein möglicher Zusammenhang zwischen der Attraktivität der Arbeitgeber, der gesteigerten Leistung der Mitarbeiter und der finanziellen Situation dieser Unternehmen. Dafür wurden die als 100 beste Arbeitgeber der USA zertifizierten Unternehmen mit einer Vergleichsgruppe, welche ähnliche Merkmale in Branche, Größe und Betriebsleistung im entsprechenden Jahr aufwies, gegenübergestellt. Im Ergebnis war die Arbeitseinstellung der Mitarbeiter der "100 besten Unternehmen" dauerhaft positiver als in den Vergleichsunternehmen. Außerdem wurde angegeben, dass der Beweis für eine direkte positive Verbindung zwischen Mitarbeiterbeziehungen, Mitarbeiter-Einstellungen und finanzieller Leistung auf Unternehmensebene erbracht wurde.⁷⁷

Diesen Ergebnissen entsprechend scheint es sinnvoll zu analysieren, was die 100 besten Arbeitgeber in der Ausgestaltung ihrer Arbeitsumgebung bzw. Unternehmenskultur unternehmen, um diese Ergebnisse zu erzielen. Dafür erfolgte eine Auswertung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen der von *Great Place to Work*[®] ausgezeichneten Top 100 Arbeitgeber aus dem Jahr 2020.

Wie in Punkt 1 bereits erörtert, basiert die Unternehmenskultur auf dem Wertefundament, welches in die Bereiche Kommunikation, Führung, Flexibilität und Partizipation zu unterteilen ist. In der vorgenommenen Auswertung von Maßnahmen der „Deutschen Top 100“ Unternehmen erfolgte ausschließlich eine Berücksichtigung der „weichen“ Maßnahmen, da es Ziel der Auswertung ist, ein Bild der Unternehmenskultur der zertifizierten Unternehmen zu zeichnen. Die Untersuchung erfolgte anhand einer Tabelle (Anlage 6). In dieser wurde den Bereichen des Wertefundaments die häufig genannten Maßnahmen der Unternehmenskultur der Beschreibungen von *Great Place to work*[®] sowie die in Abschnitt 1 des vorliegenden Berichtes aus der Literatur entnommene, häufig als „wichtig“ genannten einzelnen Maßnahmenthemen zugeordnet. Grundlage für die Entscheidung, ob ein Unternehmen das jeweilige Maßnahmenfeld bedient, waren zum einen die Informationen auf der Homepage von *Great Place to Work*[®] zu den zertifizierten Unternehmen. Zum anderen erfolgte eine ergänzende Recherche der Homepages der jeweiligen Unternehmen sowie der Mitarbeitermeinungen auf dem bekannten Arbeitgeberbewertungsportal „Kununu“. Es wurden nur Angaben berücksichtigt, welche gehäuft vorkamen und somit keine Einzelmeinungen darstellen. Berücksichtigt wurden nur die Unternehmen, über welche Informationen auf der Homepage von *Great Place to Work*[®] vorzufinden waren. Dies war bei rund 25% der „Top 100 Arbeitgeber in Deutschland“ der Fall.

Kein Unternehmen der Top 100 setzt alle einzelnen Maßnahmen umfassend um, beziehungsweise ordnen die Mitarbeiter einzelne Maßnahmen einem anderen Begriff zu. Ebenso ist denkbar, dass die Mitarbeiter sich der Maßnahme gar nicht bewusst sind oder diese nicht als „nennenswert“ einstufen, da es für sie als normal gilt. Aus einem anderen Blickwinkel liegt es im Bereich des Möglichen, dass den Arbeitgebern entweder nicht bewusst ist, dass die Bereiche mit weiteren Maßnahmen ausgestaltet werden können oder dass sie bisher keine effektive Art der Umsetzung ermöglichen konnten. Die Gestaltung der Unternehmenskultur wird bei den Top 100 Unternehmen als stetig voranschreitender Verbesserungsprozess beschrieben. Dies entspricht dem Grundgedanken der GPTW. Einhergehend mit der Zertifizierung identifizieren diese weitere Potentiale in den Unternehmen. Eine Grenze der Aussagekraft der Auswertung liegt darin, dass es sich

⁷⁷ Vgl. Smithey Fulmer, I. / Gerhart, B. / Scott, K. (2003): S. 965-993.

hierbei um keine empirische Erhebung handelt. Es erfolgte lediglich eine Auswertung frei zugänglicher Informationen, auf der eine grundlegende Idee geformt werden soll, was einen „Great Place to Work“ (großartigen Arbeitsplatz) ausmacht. Wichtig bei der Einschätzung des Vorhandenseins der Maßnahmen war die Aussage der Mitarbeiter. Denn nur in diesem Fall ergibt sich eine realistische Sicht, ob die Maßnahmen und Werte im Unternehmen umgesetzt und gelebt werden oder nur auf dem Papier existieren.

Nach der Auswertung der Maßnahmen sind folgende Informationen abzuleiten:

1. In der Untersuchung gab es die Möglichkeit, 19 verschiedene Maßnahmen umzusetzen. Die Unternehmen mit der höchsten Anzahl umgesetzter Maßnahmen ist die Accso - Accelerated Solutions GmbH mit 12 von 19 Punkten (150 Mitarbeiter), gefolgt von der Viadee AG mit 11 von 19 Punkten (152 Mitarbeiter) und auf Platz 3 mit jeweils 10 von 19 Maßnahmenpunkten die ORAYLIS GmbH Business Intelligence (89 Mitarbeiter) und der HSP STEUER Henniges, Schulz & Partner Steuerberatungsgesellschaft (89 Mitarbeiter).
2. Die vier Unternehmen mit dem höchsten Maßnahmenscore der Untersuchung gehören zu den mittelständischen Unternehmen.
3. Keines der vier Unternehmen liegt auf Platz 1-3 der durch *Great Place to Work*[®] ausgezeichneten Unternehmen. Dies liegt, wie eingangs erwähnt, daran, dass nur von rund einem Viertel der Unternehmen eine tiefergehende Beschreibung des Unternehmens und der durchgeführten Maßnahmen vorlag, weshalb nur diese in der Auswertung berücksichtigt wurden.
4. Die am häufigsten umgesetzten Maßnahmen sind: Gleitzeit/flexible Arbeitszeiten (21), Entwicklung/Weiterbildung der Mitarbeiter (18), Möglichkeiten des Home-Office (17), aktive Förderung des Teams/Zusammenhalt innerhalb des Teams (16), Vertrauen (14) und zumindest bei der Hälfte der Unternehmen wird eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie angegeben (12).
5. Die am wenigsten umgesetzten Maßnahmen beinhalten die Selbstbestimmung von Arbeitsinhalten (0) und die Verteilung des Arbeitsaufkommens (2), Fairness/Beteiligung an Entscheidungen/Sabbatical (4) und ein allgemeines Lob über den Vorgesetzten (6), bzw. ist dieser so auffällig positiv zu bewerten, dass die Mitarbeiter es freiwillig erwähnenswert finden.
6. Das Lob der Mitarbeiter für ihre Vorgesetzten erfolgt in zwei der vier Unternehmen mit dem höchsten Maßnahmenscore der Auswertung.
7. Drei von vier der gleichen Unternehmen loben den offenen Umgang und den Informationsfluss in ihrem Unternehmen.
8. In allen vier Unternehmen sind Maßnahmen für Entwicklungschancen und Weiterbildung gegeben.
9. Die Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten und Home-Office ist ebenfalls in allen vier Unternehmen gegeben.
10. Die Aussagen zur Maßnahmenumsetzung der Flexibilität wurde mit einem Anteil von 34,5% positiv bewertet.

11. Die Aussagen zur Maßnahmenumsetzung der Partizipation wurde mit einem Anteil von 21,9% positiv bewertet.
12. Die Aussagen zur Maßnahmenumsetzung der Kommunikation wurde mit einem Anteil von 33,3% positiv bewertet.
13. Die Aussagen zur Maßnahmenumsetzung der Führung wurde mit einem Anteil von 42,5% positiv bewertet.

Aus den Informationen können folgende Erkenntnisse abgeleitet werden:

- Trotz der großen Bandbreite von Größenklassen der betrachteten Unternehmen gehören die besonders positiv bewerteten Unternehmen den kleinen und mittleren Unternehmen -entsprechend der Größenklassendefinition der EU- an.
- Die am umfänglichsten umgesetzten Maßnahmen entsprechen der heutzutage gewünschten Flexibilität in Ausgestaltung der Arbeitszeiten und Möglichkeiten für Home-Office und in Bereichen der Führung der Mitarbeiter.
- Da sogar bei den *Great Place to Work*[®] - Arbeitgebern nur ein Viertel der untersuchten Unternehmen eine ausgeprägte Zufriedenheit mit der Führungskraft vorliegt, ist an dieser Stelle ein möglicher Ansatzpunkt für weiteres Entwicklungspotential zu identifizieren.
- Ebenfalls müssen die Maßnahmen der Umsetzung einer ausgeprägten Feedbackkultur, ein noch offenerer Umgang mit Kommunikation und sämtliche Maßnahmen der Partizipation weiterentwickelt werden.
- Maßnahmen zur eigenen Bestimmung und Verteilung von Arbeitsinhalten sind auffällig gering bis gar nicht vertreten. Dabei ergibt sich die Frage, ob die Mitarbeiter einerseits nicht um die Selbstbestimmung wissen oder ob dies tatsächlich nicht möglich beziehungsweise nicht erwünscht ist.
- Die Aussagekraft der Auswertung für handwerkliche Unternehmen ist stark begrenzt. Keines der auf der Homepage der *Great Place to Work*[®] vorgestellten oder zertifizierten Unternehmen gehörte dem Handwerk an. Zudem ist eine Mindestmitarbeiterzahl von 10 Mitarbeitern im Unternehmen vorgeschrieben, um eine Analyse vornehmen zu lassen. Ein Benchmarking zu den Unternehmen des Musikinstrumentenbaus im Vogtland scheint daher unmöglich.

Es besteht die Annahme, wenn es bei den besten Arbeitgebern Deutschlands mit den besten Arbeitskulturen Deutschlands noch Defizite in den vorgenannten Bereichen gibt, dann ist davon auszugehen, dass es auch bei anderen, nicht untersuchten, Arbeitgebern in mindestens diesen Bereichen Verbesserungspotential gibt. Aufgrund dessen erfolgt im nachfolgenden Abschnitt eine Sammlung von Ideen zur Verbesserung und Implementierung von Maßnahmen der Unternehmenskulturgestaltung, den sogenannten Best Practices. Die Betrachtung der Best Practices erfolgt entsprechend dem Maßnahmenbereich, in dem die Maßnahme ansetzt. Dabei werden die von den *Great Place to Work*[®] gesammelten Best Practices sowie eine Erweiterung dieser durch Best-Practice-Hinweise aus der Literatur vorgenommen.

4 Best Practices der Unternehmenskultur

Entsprechend der unter Punkt drei ermittelten Gestaltungsfelder soll an dieser Stelle eine Betrachtung der theoretischen Inhalte der Bereiche, in denen die Maßnahmen ansetzen, stattfinden, um auf diesen Grundlagen aufbauend, Best Practice Ideen für die Umsetzung vorzustellen. Zum einen werden gesammelte Best Practices von *Great Place to Work*[®] vorgestellt und zum anderen folgen Ergänzungen durch Best Practices aus der Literatur. Bei den identifizierten Gestaltungsfeldern handelt es sich um Kommunikation, Führung, Partizipation und Flexibilität. Zu bemerken ist die nicht vorhandene Trennschärfe der Gestaltungsfelder, die einzelnen Maßnahmen und deren Effekte. Oftmals gehen sie ineinander über. Aufgrund dessen wird nachfolgend nicht jeder einzelne mögliche Maßnahmenbereich, der in der Tabelle unter Punkt drei aufgeführt wurde, einzeln behandelt. Vielmehr erfolgt eine Gesamtsicht auf die Geltungsbereiche und allgemeine Ideen für in Unternehmen bereits erprobte Best Practice Empfehlungen zur Ausgestaltung. Dabei ist stets die Individualität der Gestaltung der Unternehmenskultur, ihrer Felder und Übergänge zu berücksichtigen. Maßnahmen, die in einem Unternehmen sehr gut funktionieren, sind in einem anderen Unternehmen unangebracht, nicht denkbar oder einfach nicht umsetzbar. Die folgenden Best Practices sollen dementsprechend nur eine Idee über die Vielfalt und Wirkungsweisen geben und den Horizont der Gestaltungsmöglichkeiten erweitern.

Führung

Führung ist der professionelle Umgang mit den weichen, den Mitarbeiter beeinflussenden, Faktoren im Unternehmen. Eine gute Führung veranlasst die Mitarbeiter stets im Sinne der Zielsetzung zu handeln.

Eine gute Führungskraft ...

- ... erkennt die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter.
- ... setzt Anreize passgenau, um das maximale Potential aus dem Mitarbeiter herauszuholen.
- ... bemerkt, identifiziert und beseitigt Probleme in Teams auf konstruktive Art.
- ... schafft einen Zusammenhalt innerhalb der Teams und zum Unternehmen.
- ... fördert die Identifizierung mit und das Gefühl von Stolz auf das Unternehmen.
Gute Führungskräfte, welche auf eine kooperative Art und Weise das Beste aus ihren Mitarbeitern herausholen, stellen einen strategischen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen dar.⁷⁸

Führung beginnt bereits bei dem ersten Zusammentreffen mit potentiellen, neuen Mitarbeitern. Fähige Führungskräfte suchen keine „Untergebenen“, sie suchen weitere Führungskräfte. Das heißt, sie holen Mitarbeiter ins Unternehmen, deren Soft Skills von vornherein vielversprechend sind. Sie stellen Mitarbeiter ein, die „besser“ sind als sie selbst und gewähren diesen Entwicklungsfreiräume. Auch ist es wichtig, darauf zu achten, dass die Bewerber nicht nur fachlich gut sind und vielversprechende Soft Skills innehaben, sondern ebenfalls bereits eine ähnliche Wertevorstellung wie die des Unternehmens mitbringen.⁷⁹ Darauf achtet beispielsweise die **SAS Institute GmbH** bereits im

⁷⁸ Vgl. Bruch, H. / Krummacker, S. / Vogel, B. (2006): S. 4.

⁷⁹ Vgl. Hinterhuber, H. H. / Raich, M. (2006): S. 54.

und die direkte Wertschätzung, die dem neuen Mitarbeiter entgegengebracht werden, führen dazu, dass dieser sich besonders anstrengt, da er sich beweisen möchte. Ein weiterer Effekt dieser gelebten Art des Vertrauens ist, dass Entscheidungen von denjenigen getroffen werden, die die Hintergründe eines Umstandes sowie die aus der Entscheidung resultierenden Konsequenzen fachlich am besten abschätzen können.⁸¹

Ein weiterer, nicht zu vernachlässigender Aspekt des Gestaltungsfeldes „Führen“ liegt in der Führung von Teams. Das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander hat nicht nur Einfluss auf deren Performance, sondern auch auf die Personenbindung im Unternehmen, welche zu einer affektiven, langfristigen Mitarbeiterbindung führt. ‚Teamwork‘ und ‚Teampayer‘ sind Begriffe, die heute in fast jeder Stellenausschreibung vorzufinden sind. Ein guter Teampayer zu sein, ist jedoch kein Garant dafür, sich in ein Team einzufinden, von diesem akzeptiert zu werden und gemeinsam auf Erfolge hinarbeiten zu können. Was also unterscheidet erfolgreiche, leistungsstarke Teams von geringen Performern? Der Aspekt der Führung. Damit ist jedoch nicht gemeint, dass erfolgreiche Teams permanent von „oben“ angeleitet werden. Die Zusammensetzung eines Teams ist bedeutender als die direkte Führung. Eine erfolgreiche Teamführung liegt somit eher im Managen von Teambuilding und Konflikten als in der Planung und Kontrolle inhaltlicher Aufgaben. Zudem pusht sich ein eingespieltes Team gegenseitig, da niemand das schwächste Mitglied sein möchte. Die Unterstützung der Teams kann auf sehr vielfältige Weise erfolgen. Beispielsweise legt **SpiritLink** sehr großen Wert auf das alltägliche „gemeinsam erleben“. Das heißt, nicht nur groß angelegte Teamevents stehen hier im Vordergrund, sondern tatsächlich alltägliche Maßnahmen wie die wöchentlichen Pizzarunden, bei denen sich über aktuelle Themen ausgetauscht wird oder das Strategiecafé, in denen mögliche Vorgehensweisen besprochen werden.⁸²

Insbesondere der alltäglichen Teamzusammenarbeit sollte Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Dies kann bereits durch kleine Maßnahmen erfolgen. Beispielhafte Best Practices dafür sind „*Ein Los für gute Zusammenarbeit*“ - diese Maßnahme beinhaltet einen Gutschein und wird für ein unterstützendes selbstloses Engagement eines Mitarbeiters überreicht. Eine weitere Variante ist der „*Danke-Guide*“. Dieser besteht aus Karten mit Anerkennungsideen und soll Führungskräfte daran erinnern, ihren Mitarbeitern öfter zu danken. Beispielsweise auf Team Events oder in einem persönlichen Dankesbrief.⁸³

Unternehmen und Vorgesetzte, die ihre Führungsaufgaben verstehen, wissen, dass der Grundstein für eine gute Mitarbeiterbindung bereits vor dem ersten Arbeitstag gelegt wird. Dem neuen Mitarbeiter die Hürde zu erleichtern, in einen neuen Job und in ein neues Team zu finden, ist eine gute Voraussetzung, um ihn von Anfang an einzubeziehen, wertzuschätzen und dass er sich mit seiner Entscheidung für das Unternehmen wohlfühlt.

Great Place to Work[®] hat einige interessante Best Practices für den Einstieg und den Wiedereinstieg in Unternehmen zusammengetragen:

Der „*Digitale Schnuppertag*“, die Vorstellung über ein Unternehmen oder einen bestimmten Job, kommt der Realität meist nicht allzu nahe. Besonders für junge, unerfahrene Berufseinsteiger stellt dies eine große Hürde dar. Ihnen fehlt die Vorstellungskraft, was auf sie zukommt, das bringt oft Unsicherheit bezüglich der Berufswahl und auch Selbstzweifel

⁸¹ Vgl. Eggers, J. (2015): S. 171ff.

⁸² Vgl. Great Place to Work (2020): S. 21.

⁸³ Great Place to Work[®] – Best Practice Galerie

mit sich. Eine Möglichkeit dem vorzubeugen, ist ein digitaler Schnuppertag. Dabei können sich Bewerber zu einem Programm anmelden und ein Mitarbeiter des Unternehmens nimmt die Bewerber via Social Media einen Tag mit an seinen Arbeitsplatz, zeigt seine Aufgaben, führt den Bewerber im Unternehmen herum und beantwortet Fragen. Für bereits eingestellte neue Mitarbeiter, die natürlich ebenfalls oft aufgeregt vor dem ersten Arbeitstag sind, gibt es als Best Practice Idee die „*Countdown-Karten*“. Diese sollen die Vorfreude auf den ersten Arbeitstag steigern. Neue Mitarbeiter erhalten dabei wöchentlich Karten mit kleinen Überraschungen, welche die Tage bis zum ersten Arbeitstag zählen. Eine Best Practice für den Wiedereinstieg nach längerer Abwesenheit durch Ausscheiden aus dem Unternehmen ist das „*Comeback-Programm*“. Hier werden ehemalige Mitarbeiter kontaktiert, deren Karriereplanung und eine eventuelle Überschneidung mit den Zielen des Unternehmens besprochen. Vorteil ist, dass das Unternehmen von den während der Abwesenheit erlangten Erfahrungen profitieren kann, auf einen Mitarbeiter vertrauen kann, dessen Wesensmerkmale bereits bekannt sind und der sich mit den Werten des Unternehmens auskennt.⁸⁴

Kommunikation

Im Geltungsbereich der Kommunikation wurde insbesondere die Feedbackkultur und der offene Umgang im Unternehmen hervorgehoben. Eine Feedbackkultur zu etablieren, ist eine wichtige Aufgabe mit hohem Potential, denn nur durch die Informationen eines ehrlichen und konstruktiven Feedbacks kann der IST-Zustand des Unternehmens aufgenommen werden. Dies ist die Grundvoraussetzung für Maßnahmenpläne zur Zielerreichung, um als das Unternehmen wahrgenommen zu werden, welches man sein möchte.

Die Etablierung einer Feedbackkultur besteht dabei nicht nur aus einer Maßnahme, vielmehr ist hier ein aufeinander aufbauendes Maßnahmenpaket für die verschiedenen Bereiche und Stadien notwendig. Vorteil dessen ist ein automatisch mit der Feedbackkultur einhergehender offener Umgang auch mit schwierigen Themen in alle Richtungen der Hierarchie und der Unternehmensbeteiligten.

Auch für den Fall der Etablierung eines offenen und ehrlichen Feedbacks hat **Goldbeck** eine Maßnahme geschaffen. Einmal jährlich erfolgt in einem Mitarbeitergespräch ein Feedback durch den Vorgesetzten zu dessen aktuellem Stand der Entwicklung. Dafür erhält der Mitarbeiter ein Formular mit Fragen, in welchem er sich selbst einschätzen soll. Im Gespräch erfolgt ein Abgleich der Selbsteinschätzung mit der Einschätzung durch den Vorgesetzten und umgekehrt. Dabei soll Wert auf die Benennung des konkreten Verhaltens gelegt werden, welches es zu optimieren gilt. Zudem werden gemeinsam Maßnahmen zur Erreichung des optimierten Zustandes erarbeitet.⁸⁵

Eine weitere Möglichkeit für Feedbacks in mehrere Richtungen ist das 360°- oder 180°-Feedback. Die Gradzahl gibt dabei Auskunft, aus wie vielen Richtungen das Feedback kommt. Unter anderem werden bei einem 360°-Feedback auch die Aussagen von Kunden und Lieferanten berücksichtigt. Je mehr Perspektiven einbezogen werden, desto ausführlicher wird das Gesamtbild. Für das interne Feedback sollte das 180°-Feedback ausreichend sein. Dieses beinhaltet die Beurteilung des Führungsverhaltens von Vorgesetzten und untergeordneten Mitarbeitern. Die Feedbacks sollen dabei helfen, ein realistisches Selbstbild zu erlangen. Ein möglicherweise auftretendes Problem könnte das

⁸⁴ Great Place to Work® – Best Practice Galerie.

⁸⁵ Vgl. Eggers, J. (2015): S. 176.

Zurückhalten ehrlicher und konstruktiver Aussagen sein; dem kann jedoch durch anonymisierte Fragebögen entgegengewirkt werden.

Wie bereits erwähnt, sind für eine Feedbackkultur jedoch verschiedene Maßnahmen notwendig. Eine interessante Best Practice Maßnahme ist dabei das „*Recognition Interview*“. Über einen Zeitraum von 45 Minuten können hier 12 Fragen zu Arbeits-/ Führungsstil und Präferenzen diskutiert werden. Positiver Effekt ist, neben den gewonnenen Erkenntnissen, die Aufmerksamkeit, die dem einzelnen Mitarbeiter zukommt und das damit einhergehende Gefühl der Wertschätzung.⁸⁶ Ein weiterer Best Practice ist die „*Feedback-Präsentation*“. Diese zielt darauf ab, Erkenntnisse durch neue Perspektiven zu gewinnen. Hierbei werden neu eingestellte Mitarbeiter am Ende ihrer Probezeit dazu aufgefordert, in einer Mitarbeiterrunde, an welcher auch mindestens ein Mitglied der Geschäftsführung teilnimmt, über seine bisherigen Eindrücke, Erlebnisse und Verbesserungsideen zu referieren.

Zur Unterstützung teamübergreifenden Feedbacks und Zusammenhalt wurde von einem Unternehmen eine besondere Best Practice mit der Bezeichnung „*Write me a Love Letter*“ erstellt. In persönlich gestalteten Briefen soll einer anderen Abteilung mitgeteilt werden, welcher Aspekt der Zusammenarbeit positiv oder negativ aufgefallen ist. Eventuell aufkommende Unklarheiten werden zusätzlich in einem Gespräch geklärt.⁸⁷

Dies sind nur einige besonders hervorstechende Ideen. Die Gestaltung einer Feedbackkultur kann vielseitig sein. Wichtig ist, dass die Maßnahmen an verschiedenen Ebenen ansetzen und in alle Richtungen gehen.

Das Feedback unterstützt Unternehmen auf dem Weg zur offenen Kommunikation und einem offenen Umgang miteinander. Auch die Unterstützung von unternehmensinterner Social Media, wie beispielsweise einer *Unternehmenseigenen App für mobile Endgeräte*, kann die Offenheit und Transparenz innerhalb eines Unternehmens fördern. Durch das Teilen und Verfügbarmachen von Informationen auf einer öffentlichen, wenn auch unternehmensinternen Plattform, erfolgt eine indirekte Aufforderung zur Reaktion. Hierin liegt eine Möglichkeit der Anbindung an das unternehmensinterne Identitätsmanagement durch das gezielte Verbreiten bestimmter Inhalte. Ziel der Verbreitung von Informationen mithilfe eines digitalen Intranets, sei es per App oder einer nur für Unternehmensmitglieder zugänglichen Internetseite, ist es, die kollaborative Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens zu erleichtern und zu fördern sowie den Informationsfluss aktiv mitzugestalten und den Informationsstand aller zu unternehmensinternen Themen aneinander anzugleichen. Die Kommunikation innerhalb des Systems muss jedoch stets zweckgebunden sein. Die Beteiligungsbarriere an unternehmerischen Themen wird in dieser Form verringert. Wie auch im privaten Social Media Bereich ist der einzelne Teilnehmer weniger gehemmt, wenn der persönlichen Auseinandersetzung ein Medium zwischengeschaltet ist. Des Weiteren ermöglicht die aktive Teilnahme an unternehmerischen Themen zum einen eine Verbundenheit, wenn der Mitarbeiter sich selbst im Unternehmen einbringen kann und zum anderen eröffnet es den Entscheidern möglicherweise neue Perspektiven auf eine Fragestellung. Zudem fühlen sich Mitarbeiter, welche die Arbeitskultur aktiv mitgestalten können, zugehörig und können sich leichter identifizieren. Wie bereits in der Darlegung der Theoretischen Grundlagen der Mitarbeiterbindung festgestellt, bietet eine gute Unternehmens-/Arbeitskultur einen

⁸⁶ Great Place to Work® – Best Practice Galerie

⁸⁷ Great Place to Work® – Best Practice Galerie

Wettbewerbsvorteil, da die gesteigerte Motivation der Mitarbeiter direkt mit einer besseren Performance einhergeht. Zu beachten gilt es bei der Ausgestaltung einer solchen Informations- und Kommunikationsplattform, dass die rechtlichen Grenzen enger gesteckt sind als in privaten Lebensbereichen; aufgrund dessen müssen vor Einführung die Rechtssicherheit geprüft und entsprechend rechtlicher Vorgaben Richtlinien entworfen werden. Ein System dieser Art sollte nicht sich selbst überlassen werden, sonst besteht die Gefahr der Überladung mit nicht relevanten Informationen, was zu einer Ermüdung der Nutzer und einem Nicht-Auffinden wichtiger Informationen führt.⁸⁸

Flexibilität

Das Gestaltungsfeld der Flexibilität ist ein weit gefasster Begriff. Es beinhaltet viele Bereiche: von der Möglichkeit der Gestaltung von Arbeitszeiten und -inhalten über die Frage der Familienfreundlichkeit, welche eng mit Work-Life-Balance einhergeht, bis hin zur Frage langfristiger unbezahlter Freistellungen mit Rückkehrgarantie. Im Grunde sind alle unter Punkt drei im Gestaltungsfeld „Flexibilität“ genannten Maßnahmenbereiche sehr eng miteinander verwoben und Best Practices nicht trennscharf zuzuordnen.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird in der modernen Gesellschaft immer wichtiger. Dementsprechend liegt in diesem Maßnahmenbereich ein strategisch wichtiges Thema im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte. Die **Alfred Kärcher GmbH & Co.KG** sieht diese Vereinbarkeit als unerlässliche Voraussetzung, wenn es um die Zufriedenheit am Arbeitsplatz geht und deshalb ist diese Maßnahme zu einer Säule des „*Employee-Assistance-Programs*“ geworden. Dieses beinhaltet einen Maßnahmenplan aus verschiedenen Teilzeitmodellen zur Flexibilisierung von Arbeits- und Betreuungszeiten. Zudem verzichtet Kärcher auf Kernarbeitszeiten und macht es den Mitarbeitern möglich, ihre Arbeitszeit zwischen 6 Uhr morgens und 20 Uhr abends abzuleisten. Zur Unterstützung von werdenden und jungen Eltern bietet Kärcher ein Paket aus Kontakthalten und gezielter Informationsweitergabe in Schwangerschaft und Elternzeit, um das Gefühl der Partizipation am unternehmerischen Geschehen aufrecht zu erhalten. Außerdem bieten sie Unterstützung bei der Suche nach Kinderbetreuungsplätzen sowie einen Betreuungskostenzuschuss für Kinder unter 3 Jahren. Ebenso ist das Angebot eines Ferienprogramms für ältere Mitarbeiterkinder und die Kooperation mit Vereinen und Sportgruppen Bestandteil des Maßnahmenpaketes der Familienfreundlichkeit. Familie besteht jedoch nicht nur aus Eltern und Kindern, auch ältere Angehörige können Zeit in Form von Pflege in Anspruch nehmen. Aufgrund dessen wird im Maßnahmenpaket von Kärcher auch Rücksicht auf Mitarbeiter mit einem Pflegeauftrag genommen. Für diese Mitarbeiter werden die Kosten für Beratungen rund um das Thema Pflege übernommen. Auch wurde ein Netzwerk aus Mitarbeitern mit einer ähnlichen Situation aufgebaut, für welche es regelmäßige Treffen und Informationsveranstaltungen zum Austausch gibt. Die Maßnahmen bei der Kärcher GmbH sind in Ideennetzwerken und aus Mitarbeiterbefragungen heraus entstanden.⁸⁹

Eine Best Practice Empfehlung aus dem Portfolio von *Great Place to Work*[®] zum Thema sind die „*Pflegelotsen*“. Da Pflegefälle in der Familie oft unerwartet entstehen und durch die nicht vorhandene Vorbereitung schnell eine Überforderung mit der Gesamtsituation entstehen kann, wurden in dieser Best Practice einige Mitarbeiter zu sogenannten Pflegelotsen weitergebildet. Diese stellen eine Anlaufstelle zum Erhalt erster Informationen

⁸⁸ Vgl. Klingenburg, P. (2015): S. 162-167.

⁸⁹ Vgl. Bechstein, R. (2015): S. 471ff.

dar und kennen sich mit externen Anlaufstellen aus. So sind sie eine wichtige Orientierungshilfe für Mitarbeiter, die in diese Situation geraten.

Oft gilt der Gedanke bei Familienfreundlichkeit zudem den Müttern. Doch familiäre Aufgaben werden zunehmend häufiger auch von Männern übernommen. Diese haben ebenfalls Ansprüche und Bedürfnisse hinsichtlich einer ausgeprägteren Work-Life-Balance, sehen sich einer veränderten Lebenssituation gegenüber und sollten in den Angeboten berücksichtigt und sich vor allem auch von den Maßnahmen angesprochen fühlen. Da die Männer derzeit oft noch vergessen werden, hat sich die Initiative „Väternetzwerk“ gegründet. Diese hat sich zum Ziel gesetzt, einerseits die werdenden Väter und andererseits Unternehmen mit dem Wandel der Vaterrolle in der Unternehmenspolitik durch das Ergreifen gezielter Maßnahmen zu unterstützen. Sie bieten Männern gezielte Informationen durch Vorträge und Workshops. Ein Best Practice Maßnahmenpaket aus der **Väter GmbH** hat das Ziel, eine verbesserte Kommunikation für Väter im Unternehmen zu implementieren und ein Bewusstsein für das Thema „Männer und Familie“ bei männlichen und weiblichen Arbeitnehmern und auch bei den Arbeitgebern selbst zu schaffen. Zum ersten bietet die Väter GmbH überbetriebliche Väternetzwerke, die somit jedem zugänglich sind, der davon weiß. Die Information über diese Möglichkeit muss nur von den Unternehmen an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Eine Maßnahme der Väternetzwerke ist das Mentoring-Programm. In diesem wird werdenden Vätern ein erfahrener Vater für einen Zeitraum von einem Jahr als Mentor zugeteilt. Innerhalb dieses Zeitraums kann der junge Vater lernen, wie der Spagat zwischen Beruf, Familie und Selbstverwirklichung zu meistern ist. Es soll ein Bewusstsein dafür entstehen, dass Männer die gleichen Arbeitsgestaltungsansprüche haben wie Frauen und dass ihnen eine Wertschätzung auch in nicht-leistungsorientierten Bereichen zukommt. Dieses positive Arbeitserlebnis der Akzeptanz führt zu positiven Arbeitsergebnissen und vor allem zu einem positiven Arbeitgeberimage. Eine zweite Maßnahme der Väter GmbH ist in der Schweiz zu finden. Dort wurde eine Internetstellenbörse geschaffen, auf welcher Männer geeignete Teilzeitstellen finden können, aber auch weitere auf Männer zugeschnittene Informationen zu Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die Best Practice der **Robert Bosch GmbH** zum Thema lautet „*Voll im Leben – Teilzeit arbeiten*“. In dieser BP dreht sich alles um die Arbeitszeitgestaltung. Bosch bietet dabei nahezu alle erdenklichen Arbeitszeitmodelle, welche individuell auf die Wünsche der Mitarbeiter angepasst werden können. Es ist alles vorzufinden, von 20% bis Vollzeit. Es wird die Möglichkeit des Job-sharing angeboten, aber auch Wechselmodelle, in welchen eine Woche gearbeitet wird und die zweite Woche frei ist. Innerhalb der BP existiert das Projekt „MORE“. Dieses soll Führungskräfte bei der Entscheidung hin zu einer Teilzeitstelle unterstützen. Sie haben die Möglichkeit, das gewünschte Arbeitszeitmodell über einen gewissen Zeitraum hinweg zu testen und im Anschluss zu entscheiden, ob dieses zu ihren Lebensumständen passt. Ziel des Projektes ist es, einen Wandel hin zu einer flexibleren und familienbewussten Arbeitskultur zu vollziehen.⁹⁰

Doch nicht nur Mitarbeiter mit einem Betreuungsauftrag haben das Bedürfnis nach einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben. Es ist wichtig, diesen Mitarbeitern die gleichen Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung zu ermöglichen. Viele Maßnahmen der Gestaltung zur Flexibilität und für eine ausgeglichene Work-Life-Balance scheinen für KMU finanziell nicht möglich und wirken in ihrer Komplexität vollkommen

⁹⁰ Vgl. Baisch, V. (2015): S. 505ff.

überdimensioniert. Doch besonders KMU haben oft schon traditionell gute Maßnahmen, sie sind sich derer nur nicht bewusst und/oder kommunizieren sie nicht so aussagekräftig wie bei „Neueinführung“ solcher Maßnahmen. Um diese zu erkennen, kann es sinnvoll sein, die Mitarbeiter nach ihren Bedürfnissen und Vorschlägen zu befragen und diese mit den Gegebenheiten abzugleichen.⁹¹

Eine Best Practice hierfür ist die „*Toolbox zur flexiblen Arbeitsgestaltung*“. In dieser können die Mitarbeiter ganz einfach ihre Ideen und Varianten für die Arbeitszeitgestaltung in verschiedenen Lebensphasen mit den verschiedenen Aufgabenbereichen angeben. Mithilfe eines Self-Assessment-Fragebogens können sie zudem ihre persönliche Arbeitszeitmodell-Empfehlung ermitteln.

Partizipation

Bereits aus diesem Einbringen von eigenen Ideen und Mitentscheidung heraus entsteht das Gefühl der Partizipation am unternehmerischen Handeln. Das Gefühl partizipieren zu dürfen, unterstützt das Gefühl, Teil von etwas zu sein und damit einhergehend die Verbundenheit zur Sache. Somit liegt in der Partizipation ein weiterer wichtiger Schlüssel zur langfristigen Mitarbeiterbindung.

Die eigenen Mitarbeiter bergen das größte Innovationspotential. Dies kann beispielsweise durch unternehmensinterne *Innovation Communities* abgeschöpft werden. Ein auftretendes Problem liegt in dem Nicht-Trauen der Mitarbeiter, dem Gefühl keinen Beitrag leisten zu können oder ein zu geringes Interesse.⁹² Eine einfache Methode zur Behebung kann ein online oder offline *Innovationsbriefkasten* sein, in dem MA ihre Ideen kurz zusammengefasst abgeben, dies kann auch anonym erfolgen. Eine Möglichkeit, die Ideengebung zu fördern, liegt in der Anreizsetzung. Einerseits ist es möglich, die besten umgesetzten Ideen in MA-Versammlungen zu erwähnen und somit dem Ideengeber Anerkennung und Wertschätzung entgegen zu bringen. Es ist aber auch möglich, den Mitarbeiter am Gewinn oder an den Einsparungen zu beteiligen.

Ebenfalls sollte die Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter gefördert werden, um Informationspathologien zu verhindern. Dafür ist es hilfreich, wenn Führungskräfte sich und ihre Ansichten stets hinterfragen und nicht der Meinung sind, dass sie die einzigen mit umfassenden Kenntnissen sind. Unabhängig von Ranghierarchien hat jeder Mitarbeiter sein Wissensgebiet, auf welchem er Fachmann ist. Dieses Wissen muss mit einbezogen werden. Zur Umsetzung muss den Mitarbeitern ein Handlungsspielraum gegeben werden, in welchem sie sich entwickeln und ihre Kompetenzen erweitern können. Unsere heutige Wissensgesellschaft macht es unmöglich, Fachmann auf allen Gebieten zu sein. Aufgrund dessen erfolgt eine Ablösung der einst vorherrschenden pyramidenähnlichen Hierarchiestruktur. Heute ist eine hierarchieübergreifende Vernetzung notwendig, und auch von Mitarbeitern gewünscht, um jederzeit auf das Fachwissen des Einzelnen zugreifen zu können. Interessante Methoden der Umsetzung sind zum einen das *Job-Enrichment*, in welchem dem Mitarbeiter auf horizontaler und vertikaler Ebene mehr Kompetenzen mit einem größeren Teil der Eigenverantwortung übertragen werden. Zum anderen gibt es das *Job-Enlargement*, welches eine Arbeitserweiterung im Sinne einer Ausweitung des Aufgabengebietes auf horizontale Ebene und somit eine abwechslungsreichere Gestaltung der Arbeit meint. Die Folge dessen ist unter anderem der schnellere und gezieltere Informationsfluss. Bei der Weiterbildung der Mitarbeiter sollte darauf geachtet werden, dass

⁹¹ Vgl. Hencke, S. (2015): S. 483ff.

⁹² Vgl. Rohmann, S. / Schumann, M. (2017): S. 575-590.

diese nicht nur im fachlichen Bereich, sondern stets auch überfachliche Kompetenzen wie Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenzen geschult werden.⁹³

Organisatorische Maßnahmen zur Förderung hierarchieübergreifender Informationen und gleichzeitige Beteiligung aller Mitarbeiter kann, wie bereits unter dem Gestaltungsfeld der Kommunikation, durch Einführung von Social Software erfolgen, aber auch durch die offene Gestaltung des Arbeitsplatzes, indem Freiräume zum Austausch und zur Teilhabe an Informationen geschaffen werden. Durch die Öffnung von Abgrenzungen der Arbeitsbereiche wird förmlich zur Teilhabe eingeladen. Ein Effekt dessen ist, dass auch Mitarbeiter, die nicht direkt betroffen sind, bei Interesse ihre, im Bestfall förderliche, Meinung und Ansicht darlegen können. Auf diese Weise werden ein Wissenszuwachs und ein Perspektivwechsel vorangetrieben. Der Mitarbeiter kann sich so auf ganz einfachem Wege beteiligen, die personenbezogene Bindung wird ausgebaut und die Innovationsfähigkeit gefördert.⁹⁴

5 Best Practices der Regionalentwicklung

Auf die Bindung von Mitarbeitern haben nicht nur die Unternehmen selbst Einfluss. Ebenso wichtig ist die Bindung an die Region, in der das Leben des Mitarbeiters stattfindet. Wie bereits festgestellt, wird den Generationen im generationsbedingten Anforderungswandel die Nähe zum Arbeitgeber zunehmend wichtiger. Dementsprechend steigt auch die Bedeutung der regionalen Bindung bzw. sollte der Lebensraum der Mitarbeiter als bindungsbeeinflussender Faktor Berücksichtigung finden.

Unter der Annahme, dass eine langfristige Mitarbeiterbindung nur umgesetzt werden kann, wenn die Lebensqualität in einer Region als lebenswert empfunden wird und die Lebensqualität wiederum in direkter Verbindung mit der regionalen Identifikation steht, so ist es dringend notwendig, Best Practices zur Steigerung regionaler Identität und Attraktivität sowie Best Practices zur Unterstützung lokal und regional gegebener Besonderheiten zu betrachten.

Als Grundlage der weiteren Bearbeitung erfolgt ein Blick auf Best Practices der regionalen Entwicklung in Deutschland, unabhängig von Regionen und Berufsbranchen. Ziel ist es, eine Vorstellung über die Möglichkeiten der Ausgestaltung regionaler Identitätsentwicklung und Attraktivitätssteigerung zu erhalten, um darauf aufbauend Ideen für die Region Vogtland entwickeln zu können. Zum einen erfolgt ein Blick auf die Möglichkeit der Förderung der Tourismusbranche, welche in der vogtländischen Region eine Rolle spielen kann. Zum anderen erfolgt der Blick auf partnerschaftliche Projektansätze durch Bündnisse, Sozialökonomie und erfolgreiche Entwicklung von Kleinstadtprojekten durch lokale Zusammenschlüsse.

Im Hinblick auf die vogtländische Region mit ihrem kulturellen Erbe und der ländlichen Natur scheint es sinnvoll, eine Best Practice zur Förderung regionalen Tourismus zu betrachten. Im folgenden Beispiel handelt es sich um die Förderung des Tourismus im Freistaat Bayern. Die Tourismusoffensive im Freistaat wird direkt vom Bayerischen Staatsministerium mit dem Ziel der Stärkung der Wirtschaft, der Menschen und damit einhergehend auch der Lebensqualität in den nicht tourismusstarken und allumfassend erschlossenen Regionen

⁹³ Vgl. Scholl et al. (2012): S. 392ff.

⁹⁴ Vgl. Koch, M. / Ott, F. (2015): S. 99ff.

Bayerns betrieben. Die Förderstrategie besteht aus einem 4-Säulen-Programm mit den Standbeinen „Unternehmen“, „Kommunen“, „Marketing“ und „Forschung“ und ermöglicht somit einen gesamtheitlichen Blick auf die Thematik. So erfolgt auf kommunaler Ebene die Förderung touristischer Basiseinrichtungen wie Informationszentren, Kurparks und Bäder. Außerdem unterstützt das Bayerische Staatsministerium die Unternehmen der Tourismusbranche durch eine zentrale Marketingabteilung. Diese schaltet internationale Werbung für die Region und wirbt mit dem Image ‚Genuss, Leidenschaft und Lebensfreude‘. Sie hat es sich auch zur Aufgabe gemacht, Bayern als Standort des Gesundheitstourismus anzubieten. Im Gegenzug werden touristische Einrichtungen Qualitätskontrollen unterzogen, um die Qualität und das Produktversprechen der internationalen Marketingkampagnen zu sichern. Ebenso wird Tourismusforschung betrieben, um frühzeitig Zielgruppen und den Bedarf zu identifizieren, um gezielt Maßnahmen zur weiteren Förderung des Tourismus zu entwickeln. Die vierte Säule bildet die Unterstützung der Unternehmen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen finden hier Berücksichtigung. Durch Sonderprogramme, wie beispielsweise zinsvergünstigte Darlehen, sollen in touristischen KMU Arbeitsplätze gesichert und die Wirtschaftskraft gestärkt werden. Es erfolgt darüber hinaus eine Förderung der Digitalisierung dieser Unternehmen mittels eines Digitalbonus. Durch finanzielle Anreizsetzung wird die digitale Infrastruktur ausgebaut. Eine Erweiterung dessen ist das Programm der „Digitalen Dörfer“. Dieses hat zum Ziel, durch ausgeprägte Digitalisierungsmaßnahmen die Lebensqualität in ländlichen Gegenden positiv zu beeinflussen.

Ein weiteres interessantes Konzept der Regionalentwicklung liegt im Zusammenschluss mehrerer Parteien zu einem Bündnis, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Eine Stärke des Bündnisses liegt in einer durch die Gemeinschaft gestärkten Ausgangsposition der Parteien. Dabei sind die Bündnispartner nicht zwingend gleichgestellt. Jedoch verfolgen sie grundlegend ähnliche Interessen. Insbesondere in der Regionalentwicklung gibt es verschiedene Bündnisse auf Regions- und Länderebenen, welche die wirtschaftliche Stärkung der jeweiligen Regionen zum Ziel haben. Die Ausgestaltung der Ziele, Vorgehensweisen und Strukturierung der Bündnisse ist dabei so individuell wie jede Unternehmung. Eine allgemeingültige Aussage ist aus diesem Grund nicht möglich. An dieser Stelle soll jedoch kein Blick auf spezielle Bündnisse geworfen werden, vielmehr soll nur der Grundgedanke der Möglichkeit von Bündnissen als Best Practice genannt sein, da es viele erfolgreiche Bündnisprojekte gibt. Mögliche positive Effekte, welche in der Analyse von deutschen Arbeitsbündnissen festgestellt wurden, sind beispielsweise die Wiedereingliederung von Randgruppen in die Gemeinschaft, die zielführende Entwicklung von Nachwuchskräften, die gestärkte Position gegenüber politischen Instanzen, Flexibilität in der Bedienung von Nachfrage und die Nutzung von Synergieeffekten durch überregionale Vernetzungsmöglichkeiten.

Unter dem Grundgedanken des Zusammenschlusses verschiedener Akteure zur Erreichung des Ziels der erfolgreichen Regionalentwicklung im ländlichen Raum soll an dieser Stelle ein Blick auf das „Social Entrepreneurship“ und anschließend auf den „Locality-Ansatz“ erfolgen.

Der gesellschaftliche Wertewandel hat zu einer gestiegenen Nachfrage nach sozialen und ökologischen Produkten und Dienstleistungen geführt. Die soziale Ökonomie stellt dabei einen Gegenentwurf zur Globalisierung dar und ist eine Möglichkeit zur Stärkung lokaler Potentiale. Ebenso sind lokal gebundene Arbeitsstellen nicht dem ständigen Risiko nach Aus- bzw. Verlagerung ausgesetzt. Somit werden lokale, regional fest eingebundene

Arbeitgeber als nachhaltiger eingeschätzt. Im „Social Entrepreneurship“ ist es möglich, lokale Werte in die Beschäftigungsförderung einzubeziehen und auch das regionale Wissen, welches in der Regel fest mit der Region verbunden ist, nutzbar zu machen und Innovationen voranzutreiben. Der Wunsch nach lokal getroffenen Entscheidungen für die Region, da vor Ort auch die Auswirkungen dieser Entscheidungen spürbar sind, wird vom Ansatz des „Social Entrepreneurship“ bei seinem Vordringen in den gesellschaftlichen Lifestyle-Bereich unterstützt. Für Projekte, welche das Gemeinwohl unterstützen und gesellschaftliche Probleme angehen, existieren Fördermöglichkeiten der KfW-Bank. Interessantes Beispiel für die Gestaltung solch regionaler Projekte zur Förderung des Gemeinwohls ist die Regionalwert (g)AG. Die Initiatoren der Regionalwert (g)AG hatten das Ziel, eine nachhaltige und ökologische Investition anzubieten. Rund 500 Bürger der Region Freiburg konnten sich mit dem Ziel der nachhaltigen und ökologischen Landwirtschaft identifizieren und unterstützten das Projekt mit dem Kauf von Anteilen. Mit dem Kapital der Anteilseigner werden landwirtschaftliche Betriebe der Region, welche keine Nachfolger haben, aufgekauft und an Menschen verpachtet, welche eine nachhaltige und ökologische Landwirtschaft betreiben möchten, aber keine finanziellen Mittel zur Verfügung haben, um sich selbst einen Betrieb zu kaufen. Die Anteilseigner werden für ihre Investition auf zwei Arten belohnt. Einerseits auf eine nicht-monetäre Weise, in welcher ein jährlicher Bericht Auskunft über den sozial-ökologischen Mehrwert der ökologischen Landwirtschaft in dem betreffenden Jahr gibt. Für diesen wurden bestimmte Prämissen getroffen, welche ermittelt, aufbereitet und den Aktionären schriftlich zur Verfügung gestellt werden. So können diese stets nachvollziehen, was sie mit ihrer Investition in die Umweltförderung ihrer Region geleistet haben. Dies wird ergänzt durch eine klassisch monetäre Dividende. Zu berücksichtigen ist, dass die gesamte Wertschöpfungskette innerhalb der AG unter Gesichtspunkten aufgebaut wurde, welche die Aktionäre befürworteten. Auf diese Weise identifizieren sich die Aktionäre in besonderem Maße mit der Region. Ein weiteres Beispiel einer gemeinnützigen AG zur regionalen Identifikation ist die Dülkener Entwicklungs AG. Hierbei handelt es sich um den Zusammenschluss lokal ansässiger Bürger mit dem Ziel, durch Bürgerengagement die Stadtentwicklung voranzutreiben. Wie im Sinne einer AG werden die interessierten Bürger Anteilseigner, aus dem gesammelten Kapital werden beispielsweise städtische Immobilien erworben, saniert und zur Miete angeboten oder dem Gemeinwohl zur Verfügung gestellt. Zudem wird darauf geachtet, dass die Arbeiten von lokalen, zu den KMU gehörenden Handwerksunternehmen und Dienstleistern durchgeführt werden. Um dies sicherzustellen, erfolgt die Auswahl durch ein Gremium an Anteilseignern. Ziel ist es, einerseits die Stadt wieder zu beleben, eine regionale Identifikation und Bindung (wieder) herzustellen und eine stabile Einzelhandelsstruktur aufzubauen.

Als Best Practice gelten diese Beispiele, da sie die regionale Identität umfassend formen. Durch die Identifikation mit derart sozialen und das Gemeinwohl fördernden Projekten steigt die regionale Attraktivität. Zudem werden sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze geschaffen und die wirtschaftliche Struktur stark unterstützt. Auch bekommt der Bürger hier das Gefühl, Teil von etwas zu sein, selbst etwas Positives bewegt zu haben und nicht von der öffentlichen Verwaltung fremdbestimmt zu sein.

Eine ebenfalls interessante Best Practice ist in dem „Locality-Ansatz“ zur Stadtentwicklung vorzufinden. In diesem werden Regionen und Städte aktive Gestalter von Restrukturierungsprozessen und strukturellem Wandel, entsprechend ihrer regionalen bzw. lokalen Stärken und Besonderheiten. Grundlage dieses Ansatzes ist die Annahme, dass Kleinstädte und ländliche Regionen besonders günstige Rahmenbedingungen für soziales

Kapital im Sinne von bürgerlichem Engagement, ausgeprägter emotionaler Ortsbindung und informellen, aber zweckgebundenen Netzwerken aufweisen. Des Weiteren basiert die Annahme auf einem mangelnden Vertrauen in staatliche Behörden und einem geringen Interesse an Kooperationen mit diesen. Im „Locality-Ansatz“ werden Wettbewerbsvorteile des spezialisierten Wissens genutzt. Hierbei findet die Gesamtheit der regionalen Akteure Berücksichtigung. Jedes vorhandene Unternehmen, Netzwerk und Organisation sind bei der Vermarktung der regionalen Besonderheiten ein wichtiger Faktor. Denn die eigenständige Regionalentwicklung basiert auf der Vermarktung von Ressourcen der Region und der regionalen Besonderheiten wie dem kulturellen Erbe, der Landschaft und dem ansässigen Handwerk. Die eigenständige Regionalentwicklung, in Verbindung mit der Vernetzung zu unterschiedlichen politischen Handlungsfeldern, bildet den integrierten Ansatz der Raumentwicklung. In diesem Zusammenhang ist ebenfalls die „Urban Governance“ zu nennen. Hierbei erfolgt die politische Entscheidungsfindung durch Mitbeteiligung der Privatwirtschaften. Diese Möglichkeit der Partizipation fördert durch Mitgestaltungsmöglichkeiten die Bindung an das WIR-Gefühl und die Region. Ein Best Practice Beispiel für einen erfolgreichen „Locality-Ansatz“ ist in der sächsischen Stadt Waldenburg zu finden, welche in der Nachwendezeit von starken Wanderungsverlusten betroffen war. Waldenburg sah sich geschichtlich, neben seiner handwerklichen Töpferkultur, als wichtigen Bestandteil der Bildungslandschaft. Diese Ansicht wurde jedoch von der öffentlichen Politik nicht unterstützt. Da die regionalen Akteure, bestehend aus Bürgern und privatwirtschaftlichen Betrieben, dies jedoch nicht hinnehmen wollten, gründeten sie einen Verein, um ein privates Gymnasium zu eröffnen. Eine Besonderheit des Waldenburger Gymnasiums ist die internationale Ausrichtung und die Möglichkeit der Berufsausbildung, welche durch Kooperationen mit der Industrie und Handelskammer sowie 80 regionalen Unternehmen möglich gemacht wird. Dies ist in dieser Form einmalig und ein positiver, teils international anerkannter Imagefaktor für die gesamte Region. Bereits 15% der Schüler kommen aus dem Ausland. Möglich gemacht wird dies durch das Angebot der Ganztagschulen und des Internats. Auch auf die lokale Wirtschaft hat dies positive Auswirkungen und stellt somit ein interessantes Beispielprojekt zur Regionalentwicklung durch Hervorheben von Besonderheiten und gemeinsames Agieren von Interessengruppen dar.

Somit ist festzustellen, dass die Entwicklung regionaler Räume ebenfalls Beachtung finden muss, um ganzheitliche Konzepte zur Mitarbeiterbindung erarbeiten zu können. Nachfolgend erfolgt eine übersichtliche Betrachtung von Best Practices, zugeschnitten auf kleine und mittlere Unternehmen des Handwerks und auf die Region des Vogtlands.

6 Empfehlung und Aussagekraft für KMU im Handwerk und die Region Vogtland

Die Frage, was einen „Great Place to Work“, beziehungsweise einen Arbeitsplatz an, welchem der Mitarbeiter sich langfristig wohlfühlen kann, ausmacht, ist nicht pauschal zu beantworten. Zu viele Faktoren sind dabei ausschlaggebend. Es ist eher das Zusammenwirken, das Wechselspiel der Gegebenheiten am Arbeitsplatz, welche einen Einfluss auf die Zufriedenheit und somit auf die Bindungsneigung des Mitarbeiters haben. Dabei gilt es zu bedenken, dass jede Generation sowie jede Region verschiedene Anforderungen und Wünsche mit sich bringen. Was aus den vorangegangenen Analysen hervorgeht, ist, dass die weichen Faktoren der Arbeitsumfeldgestaltung ausschlaggebend für das emotionale Empfinden gegenüber dem Arbeitsplatz sind. Das heißt, die zwischenmenschlichen Bereiche der Gestaltungsfelder zu Kommunikation, Führung,

Teilhabe und Flexibilität sowie Selbstbestimmung sind jene, welche die intensivsten Auswirkungen auf das Empfinden der Menschen haben. Um gezielt am Mitarbeiter und seiner Bindungsneigung zu arbeiten, gilt es, diesen am besten nach seinem Bedarf zu fragen und ihm zuzuhören. Auf diesem Weg kann eine kostspielige, aber effektlose Maßnahmenumsetzung vermieden werden. Außerdem ist festzustellen, dass der beste Arbeitsplatz nicht langfristig zufriedenstellt, ohne eine emotionale Bindung zur Region zu empfinden, in welcher der Mitarbeiter lebt und arbeitet. Die Identifikation mit der Lebensregion ist eine Grundvoraussetzung für das Wohlbefinden und den Wunsch des Verbleibs. Positiv ist, dass es vielerlei interessante Möglichkeiten gibt, durch welche die regionale Bindung unterstützt und gefördert werden kann. Sinnvoll scheint es, wenn die verschiedenen betroffenen Akteure aus Privatwirtschaft, Politik und Bürger der Region sich zusammenfinden und Ideen für die Entwicklung ihrer Region zusammentragen. Voraussetzung dafür ist Engagement und Entwicklungswille von allen Seiten.

Die vorab zusammengetragenen Best Practices weisen in ihrer Aussagekraft für die kleinen und mittleren Handwerksunternehmen des Musikinstrumentenbaus Grenzen auf. Da *Great Place to Work*[®] nur mit Unternehmen ab einer Größe von 10 Mitarbeitern zusammenarbeitet, können sie keine Best Practices für kleinere Unternehmen zusammenstellen. Es ist auch nicht bekannt, welche Best Practices in welcher Unternehmensgröße umgesetzt wurden. Ein weiterer Kritikpunkt an der Aussagekraft ist, dass unter den Top 100 der ausgewerteten Unternehmen kein Handwerksbetrieb vorzufinden war. Dies mag in der Sache, dass Handwerksunternehmen zumeist kleinere Unternehmen sind und evtl. auch einen geringen Wert auf Arbeitgeberauszeichnungen legen oder ihnen die Möglichkeit der Auszeichnung nicht bekannt ist, begründet liegen. Denkbar sind vielerlei Gründe. Nichtsdestotrotz geben die vorgelegten Informationen und vorgestellten Best Practices eine Idee, was Mitarbeitern an der Kultur eines Unternehmens wichtig ist. Diese Informationen sind unabhängig von der Größe und der Ausrichtung des Unternehmens. Eine individuelle Anpassung der empfohlenen Vorschläge muss in jedem Fall immer vorgenommen werden. Es ist denkbar, dass die Möglichkeit der Umsetzung der vorgestellten Best Practices in kleinen Handwerksunternehmen zum Teil einfacher ist, da eine geringere Anzahl an Einflussfaktoren berücksichtigt werden muss. Bei Betrachtung der flexiblen Arbeitsgestaltung scheint es einfacher, Absprachen zu Arbeitszeiten und Aufgabenbereichen zu treffen als in einem Konzern. Auch der geäußerte Wunsch deutscher Mitarbeiter nach Selbstbestimmung und Übernahme von Verantwortung scheint in einem kleinen Unternehmen bereits gegeben, da die Mitarbeiter in diesen, aufgrund der geringeren Mitarbeiterzahl, vermehrt für ihren Bereich selbst verantwortlich sind. Außerdem sollte die Kommunikation unter weniger Mitarbeitern einfacher zu gestalten sein als die Organisation der Kommunikation zwischen vielen Beteiligten, welche sich evtl. nicht einmal persönlich kennen. Die Kommunikations- und Informationswege sind kürzer und direkter. Informationen gehen seltener verloren. Was jedoch auch in Kleinst- und Kleinunternehmen nicht unbedingt gegeben ist, ist eine adäquate Führung, Offenheit und Transparenz.

Auch in kleinen Unternehmen müssen Führungskräfte auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und die verschiedenen Anforderungen achten. Wie bereits festgestellt, zählen Führungskräfte bzw. deren Verhalten zu den hauptsächlichen Fluktuationsgründen von Mitarbeitern. Hierin liegt eine große Verantwortung der Führungskräfte, sich selbst zu reflektieren, das eigene Handeln objektiv zu hinterfragen und nicht als ‚Alleinherrscher‘ aufzutreten. Die Etablierung einer Feedbackkultur ist auch in kleinen Handwerksbetrieben sinnvoll. Denn, je kleiner der Betrieb, desto schneller fallen Unstimmigkeiten ins Gewicht und beeinträchtigen die Zusammenarbeit.

Viele der im Anhang aufgeführten Best Practice Maßnahmen können, angepasst auf die Unternehmensgröße, angewandt werden. Wahrscheinlich können die Maßnahmen in kleineren Unternehmen sogar einfacher implementiert werden, da die Hürden geringer sind. Als Beispiel soll der Innovationsbriefkasten dienen. In einem Unternehmen von 50+Mitarbeitern ist eine Art Briefkasten sinnvoll, da so jeder zu Wort kommt. Die Ideen müssen anschließend jedoch noch von einer Person gesichtet und ausgewertet werden. Darauf aufbauend muss noch eine Besprechung erfolgen, wie die Idee detailliert gemeint ist. In einem Betrieb von 10 Personen hingegen ist es möglich, alle Schritte in einem gemeinsamen Mittagessen oder in der Kaffeerunde zu vereinen, da dort ein persönlicherer Bezug zueinander herrscht.

Grundlegend ist festzustellen, dass auch kleine Handwerksbetriebe den Gedanken der vorgestellten Best Practices und deren Kernaussagen verinnerlichen und umsetzen sollten. Die Implementierung erfolgt dabei natürlich angepasst an die Bedürfnisse der Unternehmensgröße und die Mitarbeiter. Um herauszufinden, wo die Bedürfnisse der Mitarbeiter liegen, muss eine Befragung erfolgen.

Die Best Practice Ideen der Regionalentwicklung sind uneingeschränkt zu empfehlen. Hierbei scheint es sinnvoll, Netzwerke zu bilden, gemeinsam an der Erarbeitung von Ideen zu arbeiten und dass eine Partei/ein Initiator die Moderation übernimmt. Das Potential innovativer und guter Ideen zur Regionalentwicklung ist sicher bereits in der vogtländischen Region vorhanden, es sollte aber aktiv gefördert und Ideen abgefragt werden. Beispielsweise hat ein Bürger, ein Kleinunternehmer, eine Idee, aber weiß nicht, wie er diese ohne Unterstützung umsetzen soll oder wo er sich für Unterstützung hinwenden kann. Eine aktive Kommunikation zum Aufbau von Netzwerken oder einer Innovations-/Entwicklungsanlaufstelle ist für diesen Zweck eine sinnvolle Maßnahme. Für Best Practices aus dem Bereich Tourismus ist gesamtpolitisches Handeln gefragt. Das Beispiel der Tourismusoffensive Bayern, welches sehr erfolgreich ist, kann als Benchmark auch für das Land Sachsen oder zumindest für die Region Vogtland fungieren. Kampagnen und Unterstützung im Umfang des Beispiels sind jedoch für Kleinunternehmen der vogtländischen Tourismusbranche nicht zu organisieren, weder personell noch finanziell. Aus diesem Grund wird hier die Unterstützung durch politische Akteure der öffentlichen Hand empfohlen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Baisch, V. (2015): Die junge Generation der Väter als Treiber einer neuen Arbeitskultur; in: Arbeitskultur2020 - Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft; Widuckel/Molina/Ringsletter/Frey [Hrsg.]; Springer Gabler, Wiesbaden, 2015.

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (2019): TOURISMUSOFFENSIVE - Leitfaden für die Förderung des Tourismus in Bayern.

Bechstein, R. (2015): Familienbewusste Arbeitgeber - für den Einklang von Beruf und Familie; in: Arbeitskultur2020 - Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft; Widuckel/ Molina/ Ringsletter/ Frey [Hrsg.]; Springer Gabler, Wiesbaden, 2015.

Bitkom research (2020): Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um neue Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu gewinnen und langfristig zu binden?; veröffentlicht in: Statista, Januar 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1088732/umfrage/umfrage-zur-gewinnung-und-bindung-von-arbeitnehmern-in-deutschen-unternehmen/>.

Bruch, H. / Krummacker, S. / Vogel, B. (2006): Leadership – Best Practices und Trends; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006.

Burdack, J. / Kriszan, A. (2003): Kleinstädte in Mittel- und Osteuropa: Perspektiven und Strategien, in: Burdack, J., & Kriszan, A. (Hrsg.) lokaler Entwicklung (Forum IfL, 19). Leipzig: Leibniz-Institut für Länderkunde e.V. (IfL).

Czycholl H. (2019): Arbeitgebersiegel im Handwerk: Was sie bringen, was sie kosten; in: deutsche-handwerks-zeitung.de; <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/arbeitgebersiegel-handwerk-mittelstand-kosten/150/3099/377918>.

Eggers, J. (2015): Unternehmenserfolg durch gelebte Vertrauenskultur; in: Arbeitskultur 2020- Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft; Widuckel/Molina/Ringsletter/Frey [Hrsg.]; Springer Gabler, Wiesbaden, 2015.

Ehrlich, K. / Lang, T. (2012): Soziale Unternehmen und Initiativen in Deutschland - auf dem Weg zu einer neuen sozialen Ökonomie? (Forum IfL, 17). Leipzig: Leibniz-Institut für Länderkunde e.V. (IfL). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-317119>.

Great Place to Work (2020): Gestatten? Das sind Deutschlands Beste Arbeitgeber 2020.

Great Place to Work® – Best Practice Galerie; in: <https://www.greatplacetowork.de/bibliothek/best-practice/>

Hencke, S. (2015): „Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Das work&life@convensis-Konzept“ der Convensis Group; in: Arbeitskultur2020 - Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft; Widuckel/Molina/Ringsletter/Frey [Hrsg.]; Springer Gabler, Wiesbaden, 2015.

Hinterhuber, H. H. / Raich, M. (2006): Leadership als zentrale Kompetenz von und in Unternehmen; in: Leadership – Best Practices und Trends; Bruch, H./Krummacker, S. / Vogel, B. [Hrsg.]; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006.

Hays (2016): HR-Report 2015/2016 – Schwerpunkt Unternehmenskultur.

Janson, S. (2015): Feel-Good-Companies: Hier wird Mitarbeiterbindung groß geschrieben; in: <https://t3n.de/magazin/mitarbeiterbindung-feel-good-companies-238980/> .

Käufer, Th. (2019): NEUE ARBEITSWELT -STATISTA DOSSIERPLUS ZU VERÄNDERUNGEN DER ARBEITSWELT IN DEUTSCHLAND, in: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/62636/dokument/neue-arbeitswelt/>.

Klingenburg, P. (2015): Social Media im Intranet – Arbeitskultur der grenzenlosen Offenheit?; in: Arbeitskultur2020 - Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft; Widuckel/Molina/Ringsletter/Frey [Hrsg.]; Springer Gabler, Wiesbaden, 2015.

Koch, M. / Ott, F. (2015): Enterprise 2.0 und ubiquitäre Benutzungsschnittstellen – Schaffung und Nutzung von Freiräumen für Mitarbeiter; in: Arbeitskultur2020 - Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft; Widuckel/Molina/Ringsletter/Frey [Hrsg.]; Springer Gabler, Wiesbaden, 2015.

Maliszewski, B. / Neumann, G. (2003): Bündnisse für Arbeit - Best practice aus Ländern und Regionen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 85, ISBN 3-93514-561-6, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Nink, M. (2018): Engagement Index - Die neuesten Daten und Erkenntnisse der Gallup-Studie; Redline Verlagsgruppe; München, 2018.

Rohmann, S. / Schumann, M. (2017): Best Practices für die Mitarbeiter-Partizipation in der Produktentwicklung; Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2017.

Scholl et al. (2012): Wissensgewinnung durch Führung - die Vermeidung von Informationspathologien durch Kompetenzen für MitarbeiterInnen; in: Grote, S. (Hrsg.). Die Zukunft der Führung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Smithey Fulmer, I. / Gerhart, B./ Scott, K. (2003): Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a „Great Place to Work“ and firm performance, in: Personnel Psychology Nr.56, 2003.

Statista (2016): Haben Sie eine hohe, geringe oder gar keine Bindung zu Ihrem Arbeitgeber; Veröffentlicht in: Handelsblatt Nr. 145. 7/2016.

Zert-o-Mat (o. J.): <http://www.zert-o-mat.de/zert-o-mat-uebersicht/zert-o-mat-starten>.



Konzeption Bildung und Lifestyle

**Kapitel 3: Empirische Erhebung zur Analyse der
Mitarbeiterbindung im vogtländischen
Musikinstrumentenbau**

- Teil 1 Auswertung und zusammenfassende Darstellung der Befragung regionaler Mitarbeiter des Musikinstrumentenbaus
- Teil 2 Zusammenfassende Darstellung mitarbeiterbindungsbezogener Ergebnisse der Experteninterviews mit regionalen Partnern

Inhaltsverzeichnis des Kapitels

Teil 1	Auswertung und zusammenfassende Darstellung der Befragung regionaler Mitarbeiter des Musikinstrumentenbaus.....	54
	Management Summary.....	54
	Zielstellung und Erhebungsbeschreibung	56
	Beschreibung der Befragungsgruppe.....	57
	Bindungsneigung zur Arbeitsstelle	63
	Lebensqualität und regionale Bindung	77
	Zusammenhänge.....	82
	Literatur und Quellenverzeichnis.....	87
Teil 2	Zusammenfassende Darstellung mitarbeiterbindungsbezogener Ergebnisse der Experteninterviews mit regionalen Partnern des Musikinstrumentenbaus.....	88
	Finanzielle Situation der Angestellten	88
	Expertenaussagen zur Mitarbeiterbindungssituation	88

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschlechterverteilung der Umfrageteilnehmer.....	57
Abbildung 2: Altersverteilung der Umfrageteilnehmer	58
Abbildung 3: Verteilung der schulischen Bildung nach Geschlecht	59
Abbildung 4: Berufliche Qualifikation der Mitarbeiter	59
Abbildung 5: Verbale Einschätzung des Einkommens	60
Abbildung 6: Kreuztabelle Unternehmensgröße : Einschätzung Einkommen	60
Abbildung 7: Bewertung des Einkommens nach Anstellungsverhältnis.....	61
Abbildung 8: Bewertung des Einkommens nach beruflicher Qualifikationsebene.....	62
Abbildung 9: Verbale Einschätzung des Verhältnisses von Einkommen zu Lebenshaltungskosten.....	63
Abbildung 10: Histogramm Allgemeine Arbeitszufriedenheit	64
Abbildung 11: Zufriedenheit mit dem Gehalt, Einteilung nach Unternehmensgröße.....	67
Abbildung 13: Die drei Arten des Commitment.....	69
Abbildung 14: Mittelwerte der Comitmentarten – Gruppe Angestellte/Arbeitnehmer	70
Abbildung 15: Vergleich der Ausprägung des Commitments nach Unternehmensgröße..	71
Abbildung 16: Vergleich der Ausprägung Personenbezogener Bindung nach Unternehmensgröße	72
Abbildung 17: ‚Ich bin stolz auf meinen Arbeitsplatz‘. Durchschnittliche Zustimmung nach Unternehmensgröße	72
Abbildung 18: AN – Absteigende Sortierung Wichtigkeit	73
Abbildung 19: AG – Absteigende Sortierung Wichtigkeit.....	73
Abbildung 20: Themenfelder und Frequentierung – Freitext – Was ist im Arbeitsverhältnis wichtig.....	75
Abbildung 21: Zufriedenheitsstruktur ökonomischer Aspekte	77
Abbildung 22: Was macht Lebensqualität in Ihrer Region aus?	81
Abbildung 23: Streudiagramm – Arbeitszufriedenheit : Affektives Commitment	85

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Allgemeine Arbeitszufriedenheit nach Altersgruppen.....	64
Tabelle 2: Allgemeine Arbeitszufriedenheit nach Unternehmensgruppen.....	65
Tabelle 3: Vergleich Mittelwertentwicklung der ‚Sozialen Identifikation‘ bei sinkender Unternehmensgröße.....	66
Tabelle 4: Ergebnisdarstellung der Arbeitsplatzzufriedenheit nach Häufigkeiten.....	68
Tabelle 5: Zusammenfassung der Dimensionen ‚Arbeitszufriedenheit‘	68
Tabelle 6: Vergleich Arbeitnehmer : Arbeitgeber – Wichtigkeit der Aspekte des Arbeitsumfeldes.....	74
Tabelle 7: Aspekte des Arbeitsumfeldes: Einschätzung der Wichtigkeit und der Zufriedenheit der Mitarbeiter	75
Tabelle 8: Wie wichtig sind den Mitarbeitern die regionalen Angebote.....	78
Tabelle 9: Ausprägung regionaler Aspekte	79
Tabelle 10: Vergleich von Wichtigkeit und Zufriedenheit sozialer Aspekte der Region	80

Anhangsverzeichnis

Anlage 8: Erkenntnisse der Mitarbeiterbefragung im Einzelnen	IX
Anlage 9: Mitarbeiterfragebogen.....	XI

Teil 1: Auswertung und Zusammenfassende Darstellung der Befragung regionaler Mitarbeiter des Musikinstrumentenbaus

Management Summary

Im Projekt Konzeption Bildung & Lifestyle des I-Ma-Tech-Bündnisses, welches sich mit dem vogtländischen Musikinstrumentenbau befasst, ist es Ziel, aufgrund einer umfassenden IST-Situationsanalyse Ziele und Maßnahmen festzulegen, die dem voranschreitenden Fachkräftemangel der Branche entgegenwirken. Ein Bestandteil der Situationsanalyse ist die empirische Untersuchung der Gruppe der Mitarbeiter regionaler Musikinstrumentenbauunternehmen. Ermittelt wurden die Mitarbeiterstruktur sowie Erkenntnisse zur aktuellen Mitarbeiterbindungssituation, den Anforderungen der Mitarbeiter an ihre berufliche Umgebung und die aktuelle Einstellung der Mitarbeiter zu regionalen Gegebenheiten, auf deren Grundlage die Zufriedenheit mit der Region und mögliche Optimierungspotentiale abgeleitet werden können.

Neben der Erhebung statistischer Daten der Mitarbeiter bestand der Fragebogen aus den Fragenkomplexen zur „Bindungsneigung zur Arbeitsstelle“ und „Lebensqualität und regionale Bindung“.

In der Befragungsgruppe wurden sämtliche Facetten an Befragungsteilnehmern erfasst. Jedes Vorbildungsniveau, jede angebotene Altersgruppe, fünf verschiedene Unternehmensgrößen (nach Mitarbeiteranzahl) sowie beide Gruppen (Arbeitnehmer und Arbeitgeber) sind in den Ergebnissen der Befragung vertreten. Dies ermöglicht einen umfassenden Einblick in die vorherrschende Situation.

Die Ergebnisse der „Bindungsneigung zur Arbeitsstelle“ können in zwei Hauptgruppen nach Mitarbeiteranzahl eingeteilt werden. Dabei ist festzustellen, dass die Mitarbeiter, die einem Unternehmen mit unter 100 Mitarbeitern angehören, durchweg positivere Ergebnisse im Hinblick auf Mitarbeiterzufriedenheit in allen Belangen und dem Gefühl der Verbundenheit zum Unternehmen aufweisen als die Gruppe der Befragten aus den Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern. Zusammenfassend gilt also: je größer das Unternehmen, desto geringer die affektive Bindung und die Arbeitszufriedenheit. Das lässt darauf schließen, dass es insbesondere in den größeren Unternehmen einer internen Analyse zur Mitarbeiterzufriedenheit bedarf, um etwaige Problemfelder und möglichen Optimierungsbedarf aufzudecken.

Außerdem ist festzustellen, dass die finanziellen Aspekte einen nennenswerten Parameter in der Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit aufweisen. Die finanzielle Struktur der regionalen Mitarbeiter wird nicht durchweg positiv bewertet. Allerdings kann hierzu keine einheitliche Aussage getroffen werden, da starke Unterschiede in der Wahrnehmung der finanziellen Aspekte vorherrschen.

In den regionalen Gegebenheiten und der Lebensqualität sind in der Befragungsgruppe keine besonderen Auffälligkeiten zu nennen. Es handelt sich um eine Befragungsgruppe, die sich bewusst für das Leben im Vogtland und den Gegebenheiten entschieden hat und die Vorzüge der Region sieht. Das heißt: Die Region hat eine bestimmte Zielgruppe, die sich in einer solchen Region wohlfühlt. Wichtig sind die soziale Einbindung und eine familiengerechte Infrastruktur. Das Erleben von „Events“, wie beispielsweise der Besuch eines größeren Konzertes, hat in der Region eine Art „Ausflugscharakter“⁹⁵ und wird anders zelebriert, als es im städtischen Umfeld der Fall ist. Einzig der Nah- und Fernverkehr bieten

⁹⁵ Ausflugscharakter in Ermangelung einer besseren Bezeichnung. Damit ist gemeint, dass man nicht einfach für 2 Stunden zu einem Konzert hin und wieder nach Hause geht, sondern man erlebt dies gemeinsam mit Familie oder Freunde, es wird geplant, man nimmt sich bei Bedarf frei und macht einen Kurzurlaub oder ähnliches daraus.

wirkliches Optimierungspotential. Wie auch in der empirischen Auswertung der Berufsschüler und der Schüler fällt dem öffentlichen Nah- und Fernverkehr eine bedeutende Stellung für regionale Zufriedenheit zu. Auch wird empfohlen, das Angebot für Bildung und Weiterbildung im nahen Umkreis Markneukirchen/Klingenthal zu analysieren und gegebenenfalls Optimierungen vorzunehmen.

1 Zielstellung und Erhebungsbeschreibung

Zur Analyse der vorherrschenden Situation der Mitarbeiter in der regionalen Branche des Musikinstrumentenbaus erfolgte in der Planung des dritten Arbeitspaketes des Projektes Konzeption und Lifestyle, neben der Konzeption der Mitarbeiterbindung und der Erstellung einer Best Practice-Sammlung, die Analyse der Mitarbeiterbindung mittels eines standardisierten Fragebogens in teilnehmenden Unternehmen der Bündnispartner. Inhaltlich finden Mitarbeiterzufriedenheit, Anforderungen an den Arbeitgeber und das Arbeitsumfeld, sowie regionale Einflussfaktoren auf die Lebenszufriedenheit und Anforderungen an das Lebensumfeld Berücksichtigung. Ziel ist die Erfassung der aktuellen Bindungsneigung der Mitarbeiter im Musikinstrumentenbau zu ihren Arbeitgebern und zur Region, um mögliche Potentiale zu erkennen, Maßnahmen zur Steigerung bzw. Festigung der Mitarbeiterbindung zu entwickeln und eine valide Situationsaussage gegenüber politischen Entscheidungsträgern für Vorschläge der Regionalentwicklung machen zu können. Dabei sollen die folgenden zwei konkreten Fragestellungen beantwortet werden:

1. Wie ist die aktuell vorherrschende Bindungsneigung der Mitarbeiter im Musikinstrumentenbau, welche Aspekte sind dabei als positiv zu bewerten und wo wünschen sich Mitarbeiter Verbesserungen?
2. Wie wird die Lebensqualität in der Region Vogtland empfunden, welche Bereiche sind als ausbaufähig zu identifizieren und mit welchen, die Lebensqualität positiv beeinflussenden Bereichen kann die Region Vogtland aktuell bereits werben?

Die Durchführung des Fragebogens gliederte sich in mehrere Phasen. Die erste Phase erstreckte sich über einen reinen Onlinezugang zum Fragebogen über die von der Westsächsischen Hochschule Zwickau bereitgestellte Plattform „LimeSurvey“. Die erste Freigabe des Fragebogens erfolgte am 09. Juli 2020. Um die Angestellten des vogtländischen Musikinstrumentenbaus auf die Umfrage aufmerksam zu machen, wurde eine Benachrichtigung via E-Mail an ca. 80 regional ansässige Musikinstrumentenbauunternehmen versendet. In der E-Mail wurde der Zweck der Umfrage erläutert, der Umfragelink sowie ein QR-Code, der zur Umfrage führte, bereitgestellt und darum gebeten, die Mitarbeiter der Unternehmen auf die Umfrage aufmerksam zu machen und zur Teilnahme aufzufordern. Aufgrund der geringen Teilnahme erfolgte eine erneute Aufforderung zur Teilnahme im Newsletter des I-Ma-Tech-Bündnisses. Im Zeitraum zwischen dem 09. Juli und dem 10. November 2020 nahmen nur 22 Personen an der Onlineumfrage teil.

Der Umstand wurde anschließend auf der Beiratssitzung des I-Ma-Tech-Bündnisses vom 10. November 2020 dargelegt. Daraufhin erfolgte der Vorschlag, die Umfrage noch einmal in eine Papiervariante zu übertragen und den Unternehmen zur Verfügung zu stellen. In der zweiten Phase der Teilnehmerakquise wurde der Vorschlag umgesetzt und die Papiervariante der Umfrage am 16. November 2020 an die ca. 80 regionalen Unternehmen des Musikinstrumentenbaus versandt. Darüber hinaus erfolgte am 26. November ein Aufruf zur Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung auf dem Bündnistreffen des I-Ma-Tech-Bündnisses und eine letzte Aufforderung am 15.12.2020 im Bündnisnewsletter.

Am 02.02.2021 trafen die letzten ausgefüllten Fragebögen der teilnehmenden Unternehmen ein und die Umfrage wurde geschlossen.

Insgesamt ergab sich eine Teilnehmerzahl von 94 Mitarbeitern des Musikinstrumentenbaus. Dies entspricht einer Stichprobe von etwa 9,4%⁹⁶ der Mitarbeiter in der Region des vogtländischen Musikwinkels.

Es ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass 45 der 94 Fragebögen aus einem Unternehmen stammen. Die anderen 49 Fragebögen verteilen sich auf Unternehmen der Region. Ein starker Einfluss der Mitarbeitersituation aus diesem einen Unternehmen auf die Ergebnisse der Umfrage ist nicht von der Hand zu weisen.

Die Auswertung der Daten erfolgt mithilfe der Software *IBM SPSS Statistics 26*.

2 Beschreibung der Befragungsgruppe

2.1 Altersstruktur

Die Befragungsgruppe gliederte sich in 64,84% männliche und 35,16% weibliche Umfrageteilnehmer (vgl. Abb. 1). Es gab keine Befragungsteilnehmer von unter 20 Jahren. Die am stärksten vertretene Altersgruppe war die der 36-50-Jährigen, gefolgt von der der 20-35-Jährigen und der 51-60-Jährigen. Rund 32% der befragten Mitarbeiter sind über 50 Jahre alt (vgl. Abb. 2).

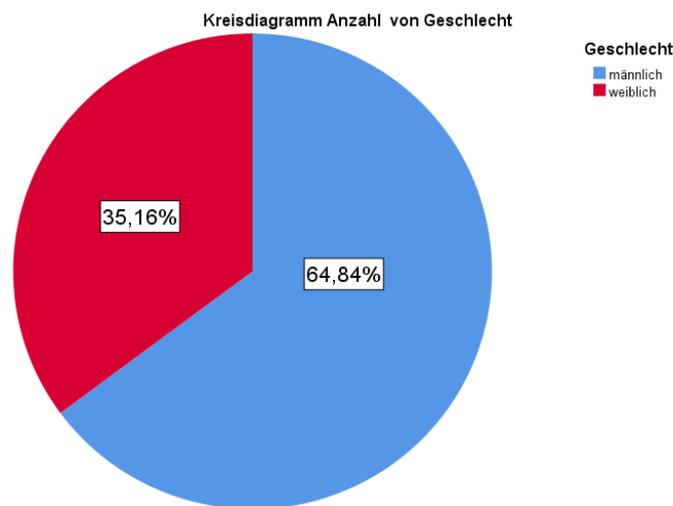


Abbildung 1: Geschlechterverteilung der Abbildung Umfrageteilnehmer

⁹⁶ Vgl. im Internet: Landkreis Vogtland: Unter der Annahme: 1.100-1.200 Mitarbeiter im Musikinstrumentenbau der Region Vogtland

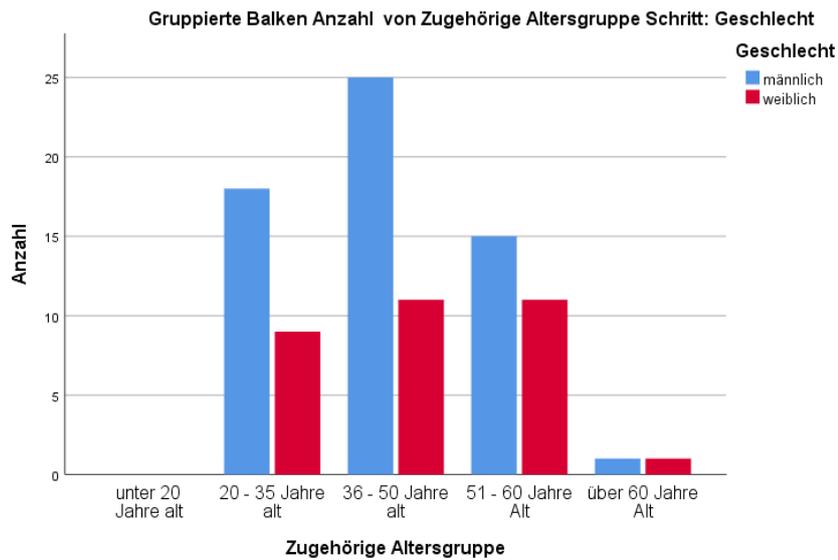


Abbildung 2: Altersverteilung der Umfrageteilnehmer

2.2 Qualifikationsstruktur

23,4% der Befragten gaben ihren höchsten Schulabschluss nicht an. Für die Befragten, die eine Angabe machten, erfolgte eine Zuordnung zu den Gruppen Hauptschulabschluss, Realschulabschluss/mittlere Reife und (Fach-)Hochschulreife. Im Schnitt haben die befragten Frauen eine höherwertige Schulbildung vorzuweisen. So entfallen 7,41% auf den Hauptschulabschluss, 59,26% auf die mittlere Reife und 33,33% gaben an, eine (Fach-)Hochschulreife zu besitzen. Die Gruppe der männlichen Teilnehmer besitzt mit 21,43% einen dreimal größeren Anteil an Hauptschulabsolventen als die weiblichen (Differenz von 14,02 Prozentpunkten). Die Realschulabsolventen sind mit einem Anteil von 52,38% vertreten und diejenigen mit einer (Fach-)Hochschulreife machen einen Anteil von 26,19% aus (vgl. Abb. 3).

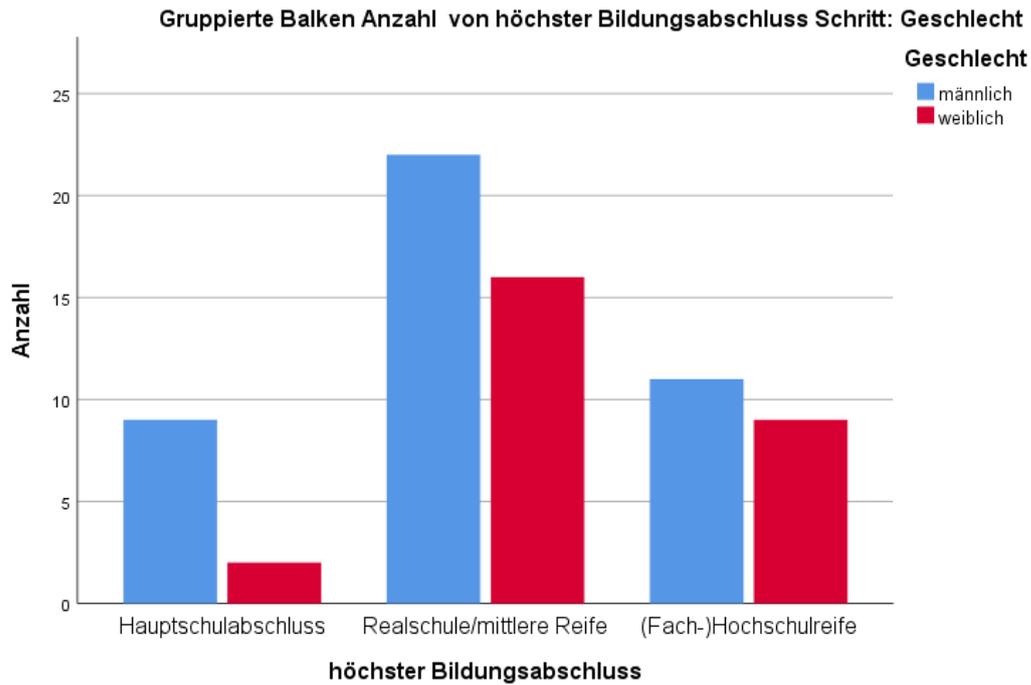


Abbildung 3: Verteilung der schulischen Bildung nach Geschlecht

Die berufliche Qualifikation der Mitarbeiter ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt (vgl. Abb. 4).

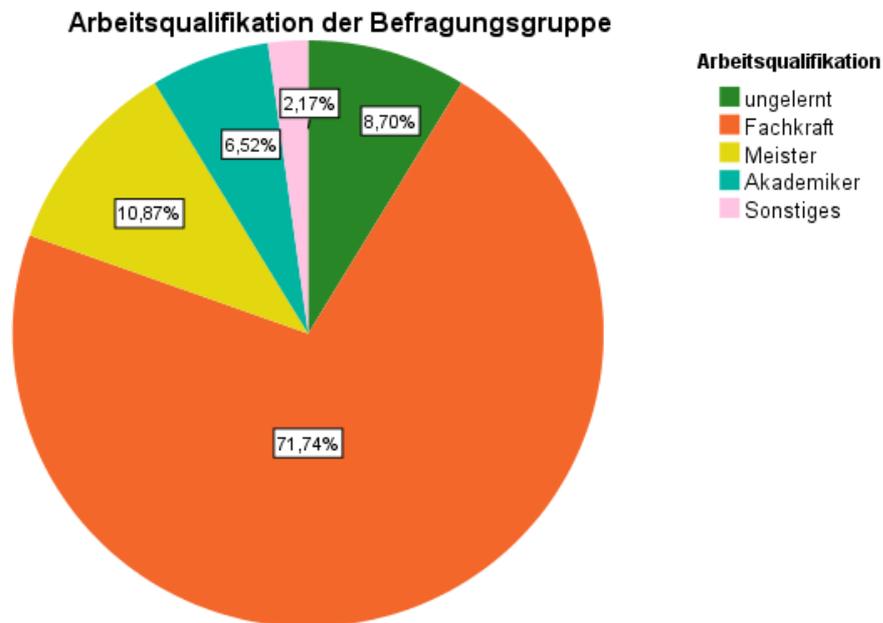


Abbildung 4: Berufliche Qualifikation der Mitarbeiter

Unter denjenigen, die die Angabe „Sonstiges“ wählten, fielen die Erläuterungen zu der Kategorie auf die drei Aussagen: Kaufrfrau im Einzelhandel, Auszubildender und Fachwirt.

2.3 Finanzielle Situation der Angestellten

Im Fragebogen wurden die Teilnehmer dazu aufgerufen, wie sie das Verhältnis zwischen Einkommen und Lebenshaltungskosten in ihrer Region empfinden. Es wurde dabei bewusst auf eine Angabe in Mengeneinheiten verzichtet, da diese durch die verschiedenen

Umweltfaktoren kaum Rückschlüsse auf das tatsächliche Empfinden zum Gehalt erlauben. Diese Umweltfaktoren sind beispielsweise die unterschiedlichen Lebenshaltungskosten im Vergleich zu anderen Regionen, unterschiedliche familiäre Hintergründe, unterschiedliche Eigentumsverhältnisse, verschiedene Ansprüche, usw. Da aussagekräftiger, wurde, aufgrund der vorgenannten Aspekte, eine verbale Einschätzung erfragt.

verbale Einschätzung des Verhältnisses von Einkommen zu Lebenshaltungskosten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht kostendeckend	14	14,9	14,9	14,9
	kostendeckend	36	38,3	38,3	53,2
	ausreichend	29	30,9	30,9	84,0
	gut	13	13,8	13,8	97,9
	sehr gut	2	2,1	2,1	100,0
	Gesamt	94	100,0	100,0	

Abbildung 5: Verbale Einschätzung des Einkommens aller Befragungsteilnehmer

Über die Hälfte der Befragten gibt an, ihr Einkommen sei „kostendeckend“ oder „nicht kostendeckend“. Bedenkt man, dass kostendeckend bedeutet, am Ende bleibt wenig bis nichts übrig, um Anschaffungen oder „Extras“ wie Urlaub oder andere privat anstehende Investitionen problemlos zu finanzieren, ist der finanzielle Anreiz zur Arbeit in der Branche oder auch zur Mitarbeiterwerbung (durch Mitarbeiter selbst) nicht gegeben. Fast ein Drittel der Befragten (30,9%) beschreibt das Einkommen als ausreichend. Insgesamt 16% der befragten Teilnehmer sagen, ihr Einkommen sei „gut“ oder gar „sehr gut“. Nur zwei Befragte beurteilen das Verhältnis von Einkommen zu Lebenshaltungskosten als „sehr gut“ (vgl. Abb. 5). Beide Angaben stammen von Arbeitnehmern/Angestellten. Unter den zwei Probanden befinden sich ein Meister und ein Akademiker (vgl. Abb. 6), beide sind männlich und zwischen 20 und 35 Jahren alt.

Tendenziell bewerten die Angehörigen der Unternehmensgrößen 1-10 Mitarbeiter ihr Einkommen verbal am besten. Mit steigender Unternehmensgröße entwickelt sich die verbale Einschätzung verstärkt ins Negative. Demzufolge ist davon auszugehen: Je größer das Unternehmen, desto schlechter wird die Bezahlung empfunden (vgl. Abb. 6).

Anzahl		Größe des Unternehmens für das der Befragte tätig ist					Gesamt
		1-5 Mitarbeiter	6-10 Mitarbeiter	11-25 Mitarbeiter	26 - 50 Mitarbeiter	über 100 Mitarbeiter	
verbale Einschätzung des Verhältnisses von Einkommen zu Lebenshaltungskosten	nicht kostendeckend	0	0	1	0	13	14
	kostendeckend	0	0	0	13	23	36
	ausreichend	2	0	2	13	12	29
	gut	1	4	0	5	3	13
	sehr gut	1	0	0	1	0	2
Gesamt		4	4	3	32	51	94

Abbildung 6: Kreuztabelle Unternehmensgröße: Einschätzung Einkommen

Die Gegenüberstellung der Gruppen „Unternehmer/Arbeitgeber“ und „Angestellter/Arbeitnehmer“ zeigt noch einmal die unterschiedlichen Empfindungen in Bezug auf das Einkommen. So ist die Varianz der Aussagen bei den Arbeitnehmern größer. In dieser Gruppe sind alle Aussagen von „nicht kostendeckend“ bis hin zu „sehr gut“ vertreten. Der

überwiegende Anteil der Arbeitnehmer pegelt sich jedoch bei „kostendeckend“ bis „ausreichend“ ein. Der überwiegende Anteil der „Arbeitgeber“ empfindet sein Einkommen etwas besser und gibt an, es sei „ausreichend“ bis „gut“ (vgl. Abb. 7).

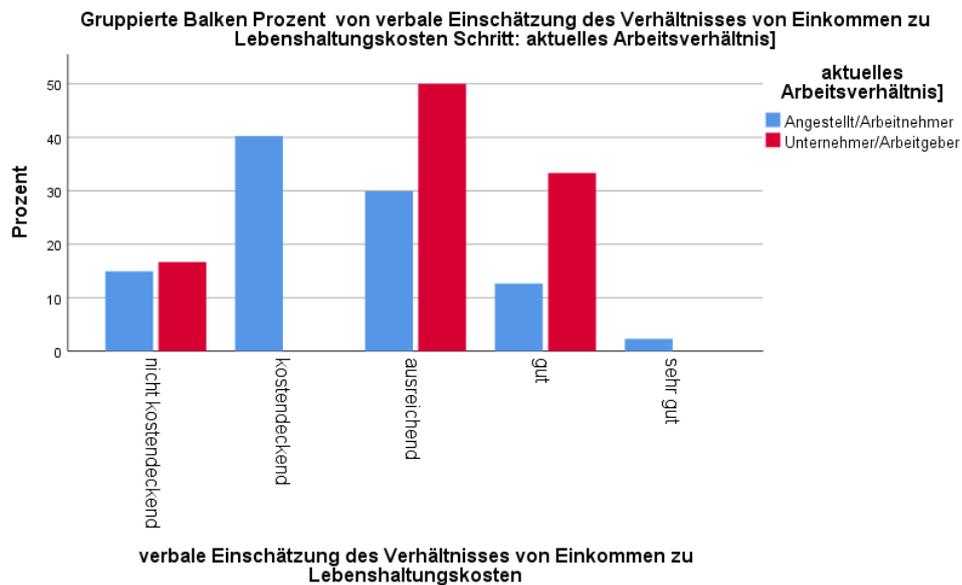


Abbildung 7: Bewertung des Einkommens nach Anstellungsverhältnis

In der nachfolgenden Abbildung ist das Einkommensempfinden nach Eingruppierung entsprechend der beruflichen Qualifizierung dargestellt. Es ist erkennbar, dass die Einschätzung mit steigender beruflicher Qualifizierungsebene positiver bewertet wird. So geben Akademiker ihr Einkommen als „ausreichend“ bis „sehr gut“ an. Die Gruppe der Meister umfasst das gesamte Spektrum der Einschätzung, überwiegend wird das Einkommensverhältnis jedoch als „ausreichend“ angegeben. Die Gruppen der Ungelernten und der Fachkräfte finden sich überwiegend im „nicht kostendeckend“- bis „ausreichend“-Bereich wieder (vgl. Abb. 8).

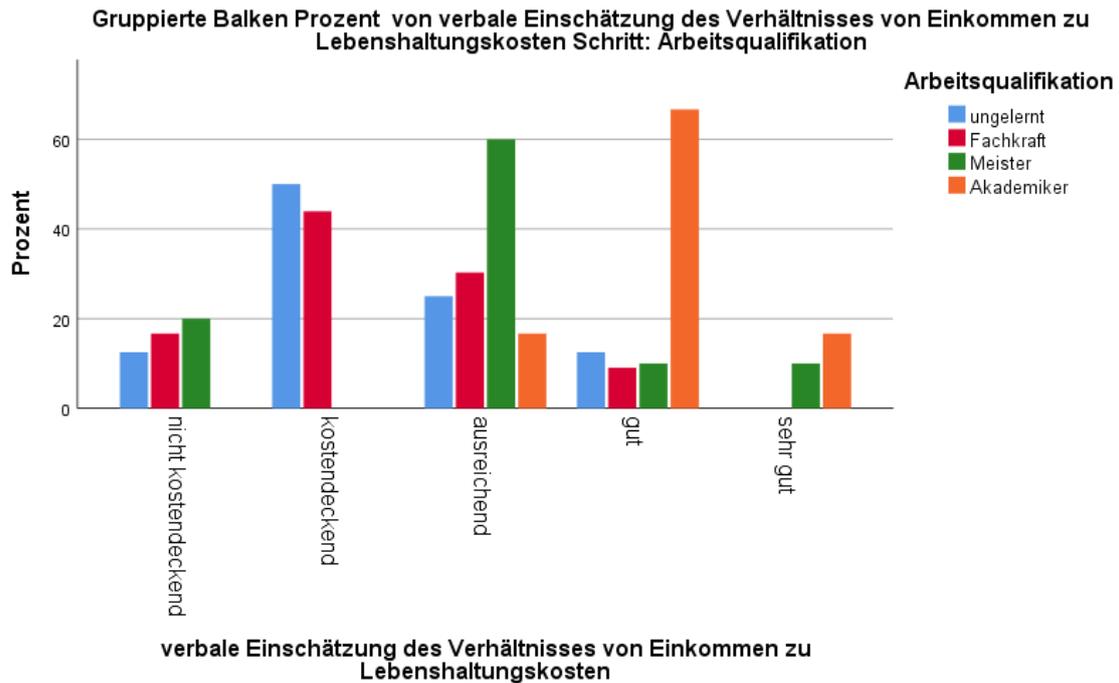


Abbildung 8: Bewertung des Einkommens nach beruflicher Qualifikationsebene

Da es in der Branche der Musikinstrumentenbauer im westsächsischen Vogtland einen stark ausgeprägten Fachkräftemangel gibt und dieser perspektivisch auch in Zukunft anhält, wird diese Gruppe noch einmal einzeln betrachtet. Unter den Probanden der Qualifikationsebene „Fachkraft“ gab niemand an, „sehr gut“ zu verdienen. Nur rund 10% sind der Meinung, dass ihr Verhältnis zwischen Einkommen und Lebenshaltungskosten gut sei. Fast ein Drittel bezeichnete es als „ausreichend“, was immer noch als positiv und erstrebenswert zu werten ist. Ein Grund zur Sorge sind die Angaben im unteren Segment. Ein Anteil von 44,12% der befragten Fachkräfte gibt an, ihr Einkommen sei „kostendeckend“. Wie im oberen Abschnitt bereits erläutert, bleiben bei einem kostendeckenden Einkommen wenig finanzielle Mittel übrig, um Anschaffungen oder „Extras“ wie Urlaub oder andere privat anstehende Investitionen problemlos zu finanzieren. Finanzielle Sicherheit bzw. die Möglichkeit des Aufbaus eines finanziellen Sicherheitsnetzes trägt jedoch einen wichtigen Bestandteil zur Lebensqualität bei. Mit einem Anteil von 16,81% ist die Einschätzung, das Einkommen sei nicht „kostendeckend“ vertreten (vgl. Abb. 9). Über die Zeit hinweg wird dieser Umstand eine Umorientierung der Fachkräfte zu anderen Unternehmen oder sogar in eine andere Branche mit sich bringen, was natürlich mit einer Verstärkung des Fachkräftemangels und zugleich einer Schwächung der wirtschaftlichen Leistungskraft der Branche einhergeht. Eine Schwächung der wirtschaftlichen Leistung der Branche wird wiederum Auswirkungen auf die Region mit sich bringen. An dieser Stelle gilt es, einer voranschreitenden Abwärtsspirale entgegenzutreten.

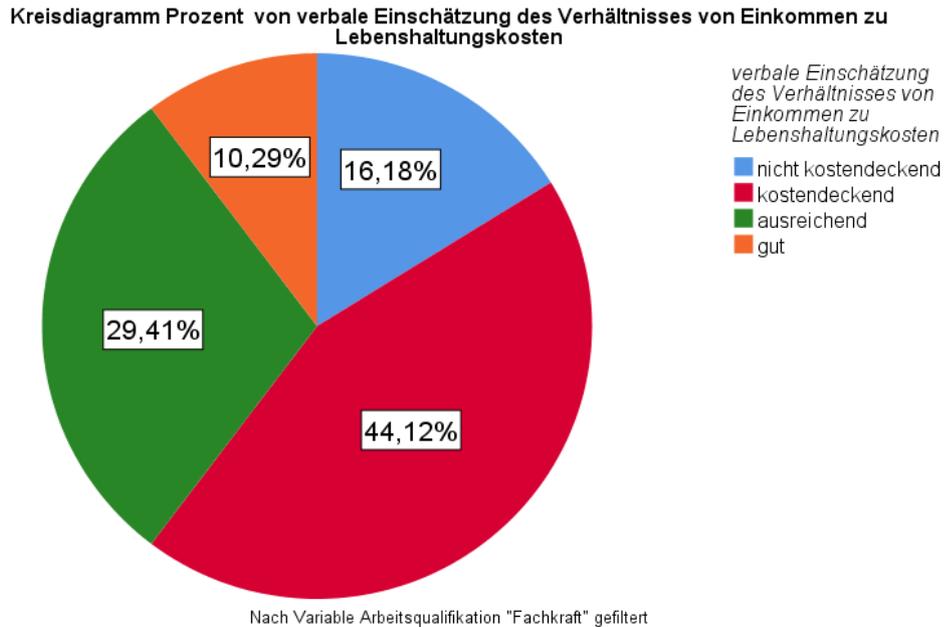


Abbildung 9: Verbale Einschätzung des Verhältnisses von Einkommen zu Lebenshaltungskosten aus Sicht der Fachkräfte

3 Bindungsneigung zur Arbeitsstelle

3.1 Arbeitszufriedenheit

Im ersten Teil wurde die **Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter** erfasst, mit der „allgemeinen Arbeitszufriedenheit“, „Zufriedenheit mit dem Image/soziale Identifikation“, „finanzielle Zufriedenheit“ und die „Arbeitsplatzzufriedenheit“, auf einer 5-Punkte Likertskala von „1-stimme gar nicht zu“ bis „5-stimme stark zu“. Grundlage für die Items waren der Arbeitszufriedenheitsfragebogen aus der Dissertation von Tanjour (2013:156ff.). Die Items wurden in ihrer Formulierung auf die Untersuchung im Musikinstrumentenbau angepasst. Zudem erfolgte eine Ergänzung zusätzlicher Items zur Ermittlung des Images und der sozialen Identifikation mit der Organisation beziehungsweise dem Zugehörigkeitsgefühl.

Allgemeine Zufriedenheit

Die Erfassung der Allgemeinen Arbeitszufriedenheit erfolgte durch drei Items:

- Ich gehe morgens gern zu meiner Arbeit. (MW = 3,7)
- Für mich überwiegen in der Arbeit die Vorteile. (MW = 3,34)
- Ich empfinde eine persönliche Erfüllung durch die Tätigkeit an meiner Arbeit. (MW = 3,62)

Mit einem Anteil von 62,7% stimmen die Mitarbeiter der Aussage „Ich gehe morgens gern zu meiner Arbeit“ zu oder stark zu. Über die Hälfte der Befragten gibt an, eine persönliche Erfüllung bei der Arbeit zu empfinden (55,3%). Jedoch widersprechen auch 14,9% dieser Aussage, indem sie nicht zustimmen. 44,7% der Befragungsteilnehmer bewerten die Aussage „Für mich überwiegen in der Arbeit die Vorteile“ mit einer positiven Zustimmung. 20,3% sind gegensätzlicher Meinung.

Die Dimension der allgemeinen Arbeitszufriedenheit kann mit einem Mittelwert von 3,55 angegeben werden und weist eine leicht linksschiefe⁹⁷ Verteilung auf (vgl. Abb. 10).

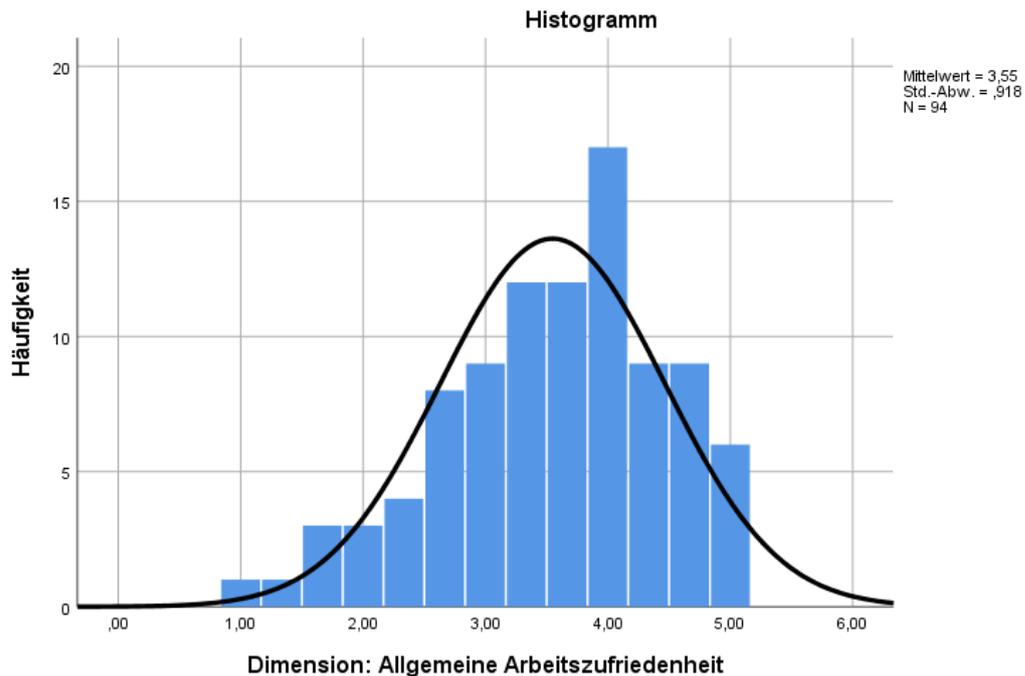


Abbildung 10: Histogramm Allgemeine Arbeitszufriedenheit

Bei einer Unterscheidung nach Gruppen entsprechend der Arbeitsqualifikation konnte eine geringere Zufriedenheit der Gruppe „Fachkraft“ festgestellt werden. Deren *Zufriedenheitsmittelwert liegt bei 3,47* während die anderen Qualifikationsebenen sich bei einem *Mittelwert um 3,8* einordnen.

Es gab keine signifikanten Unterschiede bei der Betrachtung der Ergebnisse nach dem Geschlecht. Erkennbar ist eine abnehmende Zufriedenheit mit steigendem Alter, wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Altersgruppe	MW der Zufriedenheit
20 – 35 Jahre alt	3,73
36 – 50 Jahre alt	3,64
51 – 60 Jahre alt	3,32
Über 60 Jahre alt	2,66

Tabelle 1: Allgemeine Arbeitszufriedenheit nach Altersgruppen

Ein signifikanter Unterschied in der allgemeinen Arbeitszufriedenheit besteht jedoch zwischen den Gruppen „< 100 Mitarbeiter“ und „> 100 Mitarbeiter“. So weist die Gruppe „> 100 Mitarbeiter“ über alle Items der allgemeinen Arbeitszufriedenheit hinweg schlechtere Zufriedenheitswerte auf (vgl. Tab. 2).

⁹⁷ Es befinden sich mehr Beobachtungswerte am oberen Ende der Skala.

Item	„< 100 MA“ MW	vs.	„> 100 MA“ MW
Ich gehe morgens gern zu meiner Arbeit	4,00	>	3,38
Für mich überwiegen in der Arbeit die Vorteile	3,71	>	2,91
Ich empfinde eine persönliche Erfüllung durch die Tätigkeit an meiner Arbeit	4,00	>	3,20
Gesamtwert Arbeitszufriedenheit Allgemein	3,90	>	3,16

Tabelle 2: Allgemeine Arbeitszufriedenheit nach Unternehmensgruppen

Zufriedenheit mit dem Image/Soziale Identifikation

Die Erfassung der Zufriedenheit zum Image und der sozialen Identifikation mit dem Arbeitgeber erfolgte durch insgesamt sechs Items. Diese wurden in der Auswertung noch einmal in jeweils drei Items zu Image und drei Items zur sozialen Identifikation unterteilt.

Image

- Ich arbeite in einem angesehenen Unternehmen (MW = 3,97)
- Ich bin mit dem Ansehen unseres Berufszweiges in der Öffentlichkeit zufrieden (MW = 3,50)
- Mein Umfeld redet überwiegend positiv von meinem Arbeitgeber (MW = 3,03)

Soziale Identifikation

- Ich bin stolz auf unsere Unternehmenskultur (MW = 3,17)
- Ich stehe voll und ganz hinter unseren Unternehmenswerten (MW = 3,45)
- Ich bin ein wichtiger Bestandteil im Unternehmen (MW = 3,53)

Die Unterschiede zwischen den zwei großen Unternehmensgruppen sind auch im Bereich „soziale Identifikation“ und „Image“ sehr groß. Die Gruppe „> 100 Mitarbeiter“ weist auch in dieser Dimension durchweg negativere Zufriedenheitswerte auf als „< 100 Mitarbeiter“.

In einer Einzelbetrachtung der Items ergibt sich folgendes Bild:

Image

Image	„< 100 MA“	„> 100 MA“
Ich arbeite in einem angesehenen Unternehmen	MW = 4,48	MW = 3,41

Die Aussage „Ich arbeite in einem angesehenen Unternehmen“ erhält von der Gruppe „< 100 MA“ eine Zustimmung (Ausprägung 4-5) von 87,8%. Das sind 41,1 Prozentpunkte, und damit fast doppelt so viele wie in der Gruppe „> 100 MA“ (46,7%). Dementsprechend gibt es große Unterschiede in der Wahrnehmung der regionalen Unternehmen.

Image	„< 100 MA“	„> 100 MA“
Ich bin mit dem Ansehen unseres Berufszweiges in der Öffentlichkeit zufrieden	MW = 3,82	MW = 3,16

Ähnlich verhält es sich mit dem Ansehen des Berufszweiges in der Öffentlichkeit. Der starke Unterschied stellt das gegenteilige Bild der ursprünglichen Vermutung dar. Grundlegend war die Überlegung, dass die Wahrnehmung eines Berufszweiges nichts mit der Unternehmenszugehörigkeit zu tun hat. Dennoch driften die Aussagen an dieser Stelle weit auseinander. 6,7% von „> 100 Mitarbeiter“ stimmen der Aussage stark zu, wohingegen „< 100 Mitarbeiter“ eine starke Zustimmung in Höhe von 32,7% aufweisen. Zu vermuten ist, dass hier das Selbstbild des eigenen Unternehmens Auswirkungen auf die projizierte Fremdwahrnehmung hat. Denn die Einschätzung der Fremdwahrnehmung ist durch die

subjektive Einschätzung der Probanden gefärbt. Interessant wäre es, die Öffentlichkeit zum Ansehen des Berufszweiges zu befragen.

Image	„< 100 MA“	„> 100 MA“
Mein Umfeld redet überwiegend positiv von meinem Arbeitgeber	MW = 3,68	MW = 2,36

Dieser Aussage stimmen 36,7% der Gruppe „< 100 Mitarbeiter“ stark zu (höchste Ausprägung); im Vergleich dazu gibt keiner der Befragten aus der Gruppe „> 100 Mitarbeiter“ dies an (0%). Dafür stimmen die Befragten dieser Gruppe mit einem Anteil von 55,6% der Aussage „Mein Umfeld redet überwiegend positiv von meinem Arbeitgeber“ nicht oder gar nicht zu, das heißt das Umfeld redet eher negativ von deren Arbeitgeber.

Soziale Identifikation mit dem Arbeitgeber

Auch im Bereich der sozialen Identifikation mit dem Arbeitgeber, welche als sehr wichtig für die persönliche Arbeitszufriedenheit und die Ausbildung eines affektiven Commitments gilt, sind große Unterschiede der Zufriedenheitswerte ersichtlich.

Soziale Identifikation	„< 100 MA“	„> 100 MA“
Ich bin stolz auf unsere Unternehmenskultur	MW = 3,86	MW = 2,4
Ich stehe voll und ganz hinter unseren Unternehmenswerten	MW = 4,24	MW = 2,58
Ich bin ein wichtiger Bestandteil im Unternehmen	MW = 4,02	MW = 3,00

Auf eine Einzeldarstellung bzw. -erläuterung der Items wird an dieser Stelle verzichtet, da die Vermutung zugrunde liegt, dass die Unterschiede in der Unternehmensgröße begründet sind. Wie im Dokument „Konzeptionelle Grundlagen der Mitarbeiterbindung“ beschrieben, ist es für kleinere, familiengeführte Unternehmen meist einfacher, eine Unternehmenskultur und Unternehmenswerte auszuprägen, da diese oftmals historisch gewachsen sind und von den Arbeitgebern gelebt werden. Auch der Aspekt „Ich bin ein wichtiger Bestandteil im Unternehmen“ kann der Größenkategorie der Unternehmen unterliegen. Zumeist kann angenommen werden: je kleiner das Unternehmen, desto breiter die Aufgaben des Einzelnen und desto wichtiger die Position. Ein Mitarbeiter in einem 5-Mann-Unternehmen stellt einen wesentlich größeren, präsenteren Anteil dar als ein Mitarbeiter in einem 100-Mann-Unternehmen. Auf dieser Grundannahme erfolgt die nachfolgende Untersuchung der drei Items zur sozialen Identifikation:

Unternehmensgröße	„Ich bin stolz auf unsere Unternehmenskultur“	„Ich stehe voll und ganz hinter unseren Unternehmenswerten“	„Ich bin ein wichtiger Bestandteil im Unternehmen“
1 – 5 Mitarbeiter	MW = 5,00	MW = 5,00	MW = 4,75
6 – 10 Mitarbeiter	MW = 4,50	MW = 4,75	MW = 5,00
11 – 25 Mitarbeiter	MW = 4,00	MW = 4,33	MW = 4,00
26 – 50 Mitarbeiter	MW = 3,97	MW = 4,38	MW = 3,94
> 100 Mitarbeiter	MW = 2,35	MW = 2,59	MW = 3,10

Tabelle 3: Vergleich Mittelwertentwicklung der "Sozialen Identifikation" bei steigender Unternehmensgröße

Erkennbar ist, dass die Mittelwerte der sozialen Identifikation mit steigender Unternehmensgröße abnehmen. Demzufolge ist davon auszugehen, dass die Identifikation mit einem Unternehmen umso größer ist, je weniger Mitarbeiter im Unternehmen angestellt sind.

Finanzielle Zufriedenheit

Die Erfassung der finanzielle Arbeitszufriedenheit erfolgte durch zwei Items:

- Ich bin mit meinem Gehalt zufrieden ($MW = 2,49$)
- Im Verhältnis zu den Anforderungen unserer Arbeit ist die Branche in der Region eher unterbezahlt: *Zustimmung bei* ($MW = 3,89$)

Die beiden Items zur Messung der Zufriedenheit mit den finanziellen Aspekten liegen in etwa im gleichen Zufriedenheitsbereich. Beide sind in einem unterdurchschnittlichen Zufriedenheitsbereich angesiedelt und spiegeln damit das zu erwartende Ergebnis, nach der Analyse des Verhältnisses zwischen Einkommen und Lebenshaltungskosten, wider.

Erkennbar ist, je größer das Unternehmen, desto geringer ist die Zufriedenheit mit dem Gehalt. Die Befragten der Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern weisen eine durchschnittliche Zufriedenheit von 1,96 auf. 70% stimmen der Aussage „Ich bin mit meinem Gehalt zufrieden“ nicht zu. Der Mittelwert der Zufriedenheit bei den Unternehmen mit 1-5 Mitarbeitern ($MW = 4,50$) und bei den Unternehmen mit 6-10 Mitarbeitern ($MW = 4,25$) liegt deutlich darüber.

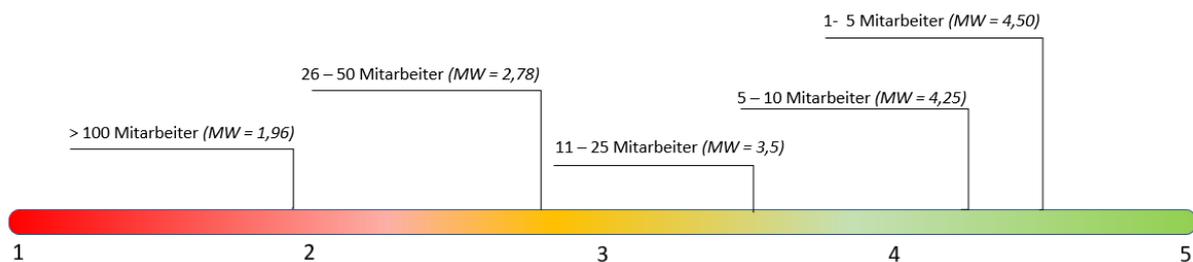


Abbildung 11: Zufriedenheit mit dem Gehalt, Einteilung nach Unternehmensgrößen

Der überwiegende Anteil der Befragten ist der Ansicht, dass die Arbeit in der regionalen Branche im Vergleich zu den Anforderungen an die Mitarbeiter eher unterbezahlt ist. Nur 14% der Befragten sind gegenteiliger Meinung.

Arbeitsplatzzufriedenheit

Die Erfassung der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz an sich erfolgte durch drei Items:

- Mein Arbeitsplatz ist umfassend ausgestattet ($MW = 3,65$)
- Mein Arbeitsplatz bietet voll funktionsfähige und moderne Technik, die allen notwendigen Anforderungen entspricht ($MW = 3,21$)
- Ich habe die Möglichkeit, meine Ideen an meinem Arbeitsplatz umzusetzen ($MW = 3,16$)

Auch in der Arbeitsplatzzufriedenheit ist der gleiche Zufriedenheitstrend wie in den anderen drei Zufriedenheitsbereichen nachzuverfolgen. Das heißt, mit steigender Unternehmensgröße nimmt die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz ab. Dies erscheint logisch, denn die Vermutung liegt nahe, dass jemand mit einem Arbeitsplatz in einem 1-5-Mann starken Betrieb viel individueller betrachtet werden kann als ein Mitarbeiter in einem 100-Mann starken Betrieb. Die individuellen Wünsche und Anforderungen können, je größer das Unternehmen ist, umso weniger Beachtung finden. Aufgrund dessen erfolgen die nachfolgenden Häufigkeitsanalysen nicht nach Gruppen sortiert.

N = 94	Mein Arbeitsplatz ist umfassend ausgestattet	Mein Arbeitsplatz bietet voll funktionsfähige und moderne Technik, die allen notwendigen Anforderungen entspricht	Ich habe die Möglichkeit meine Ideen an meinem Arbeitsplatz umzusetzen
1 „Stimme gar nicht zu“	3,2%	9,6%	17,0%
2	9,6%	23,4%	13,8%
3	27,7%	16%	25,5%
4	38,3%	38,3%	23,4%
5 „stimme stark zu“	21,3%	12,8%	20,2%
Gesamt	100%	100%	100%

Tabelle 4: Ergebnisdarstellung der Arbeitsplatzzufriedenheit nach Häufigkeiten

Über die Hälfte der Befragten ist zufrieden mit der Ausstattung ihrer Arbeitsplätze und der zur Verfügung gestellten Technik am Arbeitsplatz. Das ist eine wichtige Komponente, da in diesen Bereichen die Funktionsfähigkeit zur Leistungserbringung liegt. Der Anspruch an eine Arbeitsplatzzufriedenheit ist jedoch nicht nur im materiellen bzw. in der Funktionsfähigkeit des Arbeitsplatzes begründet, sondern ebenfalls im Einbringen der eigenen Ideen und Vorstellungen. 46,6% der Befragten stimmen zu, ihre eigenen Ideen am Arbeitsplatz umsetzen zu können.

Bei der Untersuchung des Einflusses der Gruppe „> 100 MA“ ist festzustellen, dass in dieser Gruppe der Anteil der Befragten, die nicht zustimmen, ihre Ideen am Arbeitsplatz einbringen zu können (44,4%), wesentlich höher ist als bei der Gruppe „< 100 MA“ (18,4%). Eine Erklärung dafür kann der Anteil von Kleinstunternehmen und Einzelhandwerker in der Gruppe „< 100 MA“ sein, da diese viel eigenverantwortlich arbeiten müssen.

Aus den jeweiligen Items einer Dimension wurden neue Variablen erstellt, welche die Dimension repräsentieren. Die Zusammenfassung ist wie folgt dargestellt:

Dimension	Item	MW
Allgemeine Arbeitszufriedenheit	Ich gehe morgens gern zu meiner Arbeit	3,55
	Für mich überwiegen in der Arbeit die Vorteile	
	Ich empfinde eine persönliche Erfüllung durch die Tätigkeit an meiner Arbeit	
Image	Ich arbeite in einem angesehenen Unternehmen	3,49
	Mein Umfeld redet überwiegend positiv von meinem Arbeitgeber	
	Ich bin mit dem Ansehen unseres Berufszweiges in der Öffentlichkeit zufrieden	
Soziale Identifikation (mit dem Unternehmen)	Ich bin stolz auf unsere Unternehmenskultur	3,38
	Ich stehe voll und ganz hinter unseren Unternehmenswerten	
	Ich bin ein wichtiger Bestandteil im Unternehmen	
Finanzielle Zufriedenheit	Ich bin mit meinem Gehalt zufrieden	2,49
Arbeitsplatzzufriedenheit	Mein Arbeitsplatz ist umfassend ausgestattet	3,34
	Mein Arbeitsplatz bietet voll funktionsfähige und moderne Technik, die allen notwendigen Anforderungen entspricht	
	Ich habe die Möglichkeit meine Ideen an meinem Arbeitsplatz umzusetzen	

Tabelle 5: Zusammenfassung der Dimensionen „Arbeitszufriedenheit“

Die Ergebnisse der Gruppe „< 100 MA“ pegeln sich, mit Ausnahme der finanziellen Zufriedenheit, alle um einen Wert von „4“, welcher verbal dem Ausdruck „zufrieden“

entspricht, ein. Die Durchschnittswerte der Gruppe „> 100 MA“ liegen in allen Bereichen weit darunter (zwischen 2 und 3 – entspricht „nicht zufrieden bis „teilweise zufrieden“/“neutral“).

3.2 Commitment

Im zweiten Teil der „Bindungsneigung zur Arbeitsstelle“ erfolgte die Untersuchung der Bindung an den Arbeitgeber. Grundlage für die Ermittlung stellten Items des Fragebogens zum Commitment von Allen und Meyer (1990) und der Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB) von Felfe et al.⁹⁸

Es wurden jeweils zwei Fragen zur Art des Organisationellen Commitments⁹⁹ gestellt sowie eine Frage zur Bindung an den Arbeitsplatz (affektiv: „Ich bin stolz auf meinen Arbeitsplatz“) und vier weitere Fragen, welche die personenbezogene Bindung abdecken (inspiriert von Wolf: 2018)

Als Commitment werden die Verbundenheit und Zugehörigkeit des Mitarbeiters zum und die Identifikation mit dem Unternehmen bezeichnet. Dabei kann das Commitment in die drei Arten „normativ“, „affektiv“ und „kalkulatorisch“ (oder auch kalkulatativ) unterteilt werden (vgl. Abb. 12).



Abbildung 12: Die drei Arten des Commitment

Die im Fragebogen verwendeten Items zum Commitment sind unterschiedlich formuliert, gleichen sich von ihrer inhaltlichen Aussage her jedoch sehr stark. Wie zu erwarten war, spiegelt sich dies auch in der Auswertung wider. Zur Überprüfung wurden die Mittelwerte und die Häufigkeitsverteilungen der Items, die zu einer Commitment-Kategorie gehören, verglichen. Als Nachweis der inhaltlichen Ähnlichkeit soll einerseits die Häufigkeit der Antwortverteilung und zum zweiten die Nähe der Mittelwerte zueinander dienen. In allen drei Commitment-Kategorien ist der Nachweis der inhaltlichen Übereinstimmung positiv. Die Antwortverteilung weicht kaum voneinander ab und die Mittelwerte liegen sehr nahe beieinander. Die Gruppe der Unternehmen/Arbeitgeber wurde bei der Analyse ausgeklammert, da Erkenntnisse zur Bindung der Angestellten im Vordergrund stehen.

Es ist aber anzumerken, dass die Mittelwerte aller Commitment-Items in einem ähnlichen Bereich zwischen 3,14 und 3,49 angesiedelt sind. Die Verteilung der Häufigkeiten weicht zwischen den Commitment-Kategorien jedoch wesentlich stärker voneinander ab als innerhalb einer Commitment-Kategorie.

⁹⁸ Items von Allen und Meyer wurden aus dem Paper „Jaros, St. (2007): Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues; in: The Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol. VI, No. 4, 2007.“ entnommen.

⁹⁹ Wie stark identifiziert sich ein Individuum mit der Organisation, für die es tätig ist. Es gibt drei identifizierte Arten des Commitments. Vgl. „Konzeption der Mitarbeiterbindung“.

Beispielhaft wurden im Bereich der Ermittlung des affektiven Commitments Items formuliert wie „Ich wäre froh mein ganzes Arbeitsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können“ (N = 87; MW = 3,46) und „Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Unternehmen“ (N = 87; MW = 3,49). Stellvertretend für das normative Commitment wurden die Items „Viele Leute, die ich kenne, würden mich nicht verstehen, wenn ich jetzt das Unternehmen wechsle.“ (N = 86; MW = 3,19) und „Selbst, wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig das Unternehmen zu verlassen“ (N = 87; MW = 3,14). Das kalkulatorische Commitment wurde mit den Items „Es wäre für mich mit zu vielen Nachteilen verbunden, wenn ich momentan das Unternehmen verlasse“ (N = 87; MW = 3,48) und „Ich habe zu viel Kraft und Energie in das Unternehmen gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken“ (N = 87; MW = 3,31).

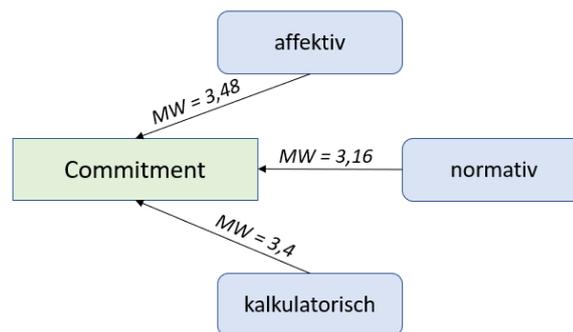


Abbildung 13: Mittelwerte der Commitmentarten - Gruppe Angestellte/Arbeitnehmer

Das kalkulatorische und das affektive Commitment halten sich die Waage. Trotz ihrer ähnlichen Ausprägung haben sie eine unterschiedliche Bedeutung. Aus Arbeitgebersicht ist es wünschenswert, wenn die Mitarbeiter ein stark ausgeprägtes affektives Commitment und ein gering ausgeprägtes kalkulatorisches Commitment aufweisen. Das hat den Hintergrund, dass das affektive Commitment positive Assoziationen mit dem Unternehmen und damit einhergehend eine stärkere Leistungsbereitschaft innehat. Das kalkulatorische Commitment kann im Sinne von „Dienst nach Vorschrift“ gewertet werden. Das heißt: Man übt seine Tätigkeit aus, ohne sich damit tatsächlich identifizieren zu können. Dementsprechend sollten die Werte für das kalkulatorische Commitment so gering wie möglich sein. Da die Mittelwerte der Commitmentarten sich bei den Angestellten stark ähneln, wird eine zusätzliche Untersuchung nach Aufteilung in größere (> 50 Mitarbeiter) und kleinere (< 50 Mitarbeiter) Unternehmen vorgenommen, mit folgendem Ergebnis:

Statistiken

Gruppe	aktuelles Arbeitsverhältnis]		affektives Commitment	normatives Commitment	kalkulatives Commitment	
< 50 Mitarbeiter	Angestellt/Arbeitnehmer	N	Gültig	42	42	42
			Fehlend	0	0	0
			Mittelwert	4,0238	3,7976	3,8095
			Median	4,0000	4,0000	4,0000
			Minimum	1,50	1,00	1,00
			Maximum	5,00	5,00	5,00
		Perzentile	25	3,3750	3,0000	3,0000
			50	4,0000	4,0000	4,0000
			75	5,0000	5,0000	5,0000
			Std.-Abweichung	,95606	1,17421	1,15269
			Varianz	,914	1,379	1,329
	> 50 Mitarbeiter	Angestellt/Arbeitnehmer	N	Gültig	45	45
			Fehlend	0	0	0
			Mittelwert	2,9667	2,5556	3,0111
			Median	3,0000	3,0000	3,0000
			Minimum	1,00	1,00	1,00
			Maximum	5,00	5,00	5,00
		Perzentile	25	2,2500	1,5000	2,0000
			50	3,0000	3,0000	3,0000
			75	4,0000	3,5000	4,0000
			Std.-Abweichung	1,13518	1,19289	1,26800
			Varianz	1,289	1,423	1,608

Abbildung 14: Vergleich der Ausprägung des Commitments nach Unternehmensgröße

Zu erkennen sind deutliche Unterschiede zwischen den Gruppen. Das Mitarbeitercommitment in kleineren Unternehmen ist wesentlich stärker ausgeprägt als das in den größeren Unternehmen. Aber, innerhalb der Arten des Commitments in kleineren Unternehmen sind kaum Unterschiede festzustellen. Das bedeutet, auch das unerwünschte kalkulatorische Commitment ist recht stark ausgeprägt. Positiv zu werten ist jedoch, dass das affektive Commitment trotz allem das am stärksten ausgeprägte Commitment darstellt, was gleichbedeutend damit ist, dass der Großteil der Angestellten gern im Unternehmen arbeitet, sich mit dem Unternehmen verbunden fühlt und dementsprechend leistungsbereit ist. Dennoch sollte eine Ursachenermittlung für die hohen Werte des kalkulativen Commitment erfolgen, da dieses auf lange Sicht weder dem Unternehmen noch der regionalen Berufsgruppe Vorteile einbringen wird; insbesondere, da diese Gruppe einen großen Anteil der Befragten darstellt und ihre Meinung zum Unternehmen sowie der Arbeit als Musikinstrumentenbauer nach außen trägt. Damit einhergehend prägt sie das Image der Berufsgruppe und der regionalen Unternehmen.

Ergänzend zur Ermittlung der Bindungsart an das Unternehmen erfolgte die Frage nach der personenbezogenen Bindung im Unternehmen, da diese ausschlaggebend für das Zugehörigkeitsgefühl ist. Die personenbezogene Bindung wurde durch Items wie beispielsweise „Ich fühle mich von meinen Kollegen verstanden“ (N = 92; MW = 3,66) und „Ich arbeite gern mit meinen Kollegen zusammen“ (N = 92; MW = 4,13) erfragt. Für die Ermittlung der durchschnittlichen personenbezogenen Bindung wurden alle relevanten Items zu einer neuen Variable zusammengefasst. Im Ergebnis ist festzustellen: Je größer das Unternehmen, desto geringer ist die personenbezogene Bindung zu den Arbeitskollegen. Einen Wendepunkt stellt die Gruppe der „> 100 Mitarbeiter“ dar, da die

personenbezogene Bindung dort wiederum leicht höher ausgeprägt ist als in der nächstniedrigeren Größenklassifizierung (vgl. Abb. 16).

Deskriptive Statistik

Größe des Unternehmens für das der Befragte tätig ist		N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.- Abweichung
1-5 Mitarbeiter	Personenbezogene Bindung	4	3,50	5,00	4,4375	,65749
	Gültige Werte (Listenweise)	4				
6-10 Mitarbeiter	Personenbezogene Bindung	4	3,50	4,50	3,9375	,42696
	Gültige Werte (Listenweise)	4				
11-25 Mitarbeiter	Personenbezogene Bindung	3	2,50	4,75	3,5833	1,12731
	Gültige Werte (Listenweise)	3				
26 - 50 Mitarbeiter	Personenbezogene Bindung	32	1,25	4,75	3,3438	,91746
	Gültige Werte (Listenweise)	32				
über 100 Mitarbeiter	Personenbezogene Bindung	51	1,25	5,00	3,4706	,80878
	Gültige Werte (Listenweise)	51				

Abbildung 15: Vergleich Ausprägung Personenbezogener Bindung nach Unternehmensgröße

Das Item „Meine Kollegen und ich haben auch außerhalb der Arbeit gemeinsame Interessen“ war nur in der Gruppe der Kleinstunternehmen stark ausgeprägt. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass diese Aussage bei N = 4 nicht repräsentativ ist. Bei allen anderen Gruppen befand sich der Mittelwert der Zustimmung im unteren/negativen Zustimmungsniveau.

Ein letztes Item ist formuliert als „Ich bin stolz auf meinen Arbeitsplatz“ (in Anlehnung an Felfe, J.) und misst die affektive Bindung zum Arbeitsplatz selbst. In der Gruppe der Unternehmen mit 1-5 Mitarbeitern und 6-10 Mitarbeitern erhält diese Aussage eine starke Zustimmung. Alle Befragten „stimmen zu“ oder „stark zu“. Erst ab einer Unternehmensgröße von mehr als 25 Mitarbeitern wird die gesamte Bandbreite der Antwortmöglichkeiten (von „1 – stimme gar nicht zu“ bis „5 – stimme stark zu“) genutzt. So ergibt sich in der Gruppe der Unternehmensgröße 26-50 Mitarbeiter ein mittlerer Zustimmungswert von 4,13, was einer positiven Zustimmung entspricht. In der Gruppe der großen Unternehmen mit > 100 Mitarbeitern liegt der mittlere Zustimmungswert nur noch bei 3,18 und ist somit eher im neutralen Zustimmungsbereich angesiedelt (vgl. Abb. 16).

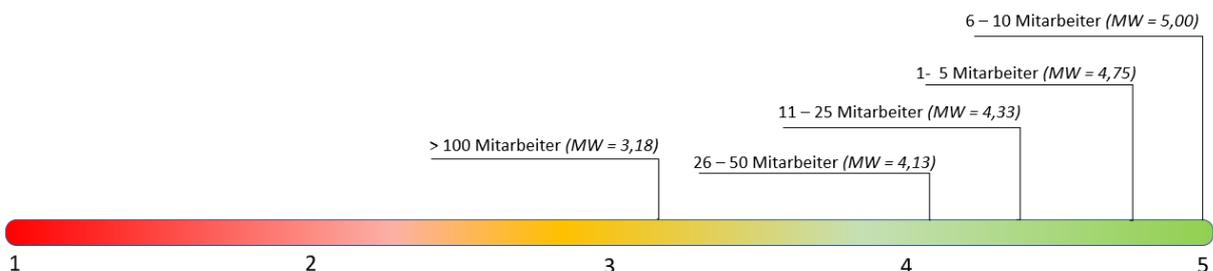


Abbildung 16: "Ich bin stolz auf meinen Arbeitsplatz": Durchschnittliche Zustimmung nach Unternehmensgröße

Arbeitnehmer			Arbeitgeber		
Deskriptive Statistik^a			Deskriptive Statistik^a		
	N	Mittelwert		N	Mittelwert
Anerkennung für Leistungen	85	3,81	Kommunikation im Unternehmen /Informationsfluss	5	3,60
Gehalt und Entwicklung des Gehalts	85	3,75	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5	3,40
Sicherheit des Arbeitsplatzes	86	3,74	flexible Arbeitszeiten	5	3,40
Kommunikation im Unternehmen /Informationsfluss	87	3,72	Sicherheit des Arbeitsplatzes	5	3,20
Führungsstil des Vorgesetzten	86	3,71	Führungsstil des Vorgesetzten	5	3,20
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	87	3,70	individuelle Absprachen	5	3,20
klare Zukunftsperspektiven	87	3,64	Unternehmenswerte	5	3,20
individuelle Förderung	87	3,48	Anerkennung für Leistungen	5	3,20
Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	86	3,48	individuelle Förderung	5	3,20
flexible Arbeitszeiten	87	3,46	Ausgewogene Arbeitslast	5	3,00
Ausgewogene Arbeitslast	86	3,44	Unternehmenskultur	5	3,00
Unternehmenswerte	86	3,43	Gehalt und Entwicklung des Gehalts	5	2,80
individuelle Absprachen	86	3,36	klare Zukunftsperspektiven	5	2,80
Unternehmenskultur	86	3,33	Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	5	2,40
Gültige Werte (Listenweise)	80		Gültige Werte (Listenweise)	5	

a. aktuelles Arbeitsverhältnis] = Angestellt/Arbeitnehmer

Abbildung 17: AN - Absteigende Sortierung Wichtigkeit

a. aktuelles Arbeitsverhältnis] = Unternehmer/Arbeitgeber

Abbildung 18: AG - Absteigende Sortierung Wichtigkeit

3.3 Arbeitsumfeld

Ergänzend zur Ermittlung der Arbeitszufriedenheit und der Bindungsneigung der Mitarbeiter erfolgte eine Abfrage zur Zufriedenheit von Aspekten aus dem bestehenden Arbeitsumfeld. Die entsprechenden Aspekte wurden aus verschiedenen Umfragen zur Anreizsetzung in der Mitarbeitergewinnung und -bindung entnommen und dienten dazu, herauszufinden, welche Bestandteile den Mitarbeitern in ihrem Arbeitsumfeld besonders wichtig sind und inwieweit diese in ihrem aktuellen Unternehmen bereits umgesetzt werden. Zugleich sollte ermittelt werden, inwieweit Unterschiede in der Bewertung der Aspekte zwischen den Gruppen der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber bestehen. Die einzelnen Aspekte konnten auf einer endpunktbenannten, symmetrischen 4-Punkte-Likert Skala mit den Zuordnungen „1 – sehr unwichtig“ bis „4 – sehr wichtig“ bewertet werden. Nachfolgend werden die Wichtigkeitsverteilungen absteigend nach Arbeitsverhältnis dargestellt (vgl. Abbildungen 17 und 18).

Die Anerkennung von Leistung ist 80,5% der Mitarbeiter „sehr wichtig“. Für die Arbeitgeber steht dieser Aspekt erst an 4. Stelle der Wichtigkeitsskala (von 6 Abstufungen). Der Aspekt Kommunikation im Unternehmen und Informationsfluss hat für beide Parteien eine hohe Priorität. Für 77,0% der Arbeitnehmer ist dieser Aspekt sehr wichtig und auch für die Arbeitgeber steht der Aspekt an oberster Stelle. Für 75,9% der Arbeitnehmer ist das Gehalt und dessen Entwicklung sehr wichtig und steht somit an zweiter Stelle der Wichtigkeitssortierung. Arbeitgeber schätzen das vollkommen anders ein, für sie nimmt dieser Aspekt die zweit unwichtigste Stelle ein.

Aspekt	% „sehr wichtig“	Rang in AG-Bewertung
„Anerkennung von Leistung“	80,5%	3.
„Kommunikation im Unternehmen und Informationsfluss“	77,0%	1.
„Sicherheit des Arbeitsplatzes“	75,9%	3.
„Gehalt und die Entwicklung des Gehalts“	75,9%	5.
„Vereinbarkeit von Beruf und Familie“	75,9%	2.
„Führungsstil des Vorgesetzten“	72,4%	3.
„klare Zukunftsperspektiven“	71,3%	5.
„Individuelle Förderung“	57,5%	3.
„Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen“	55,2%	6.
„Unternehmenswerte“	55,2%	3.
„flexible Arbeitszeiten“	55,2%	2.
„Ausgewogene Arbeitslast“	51,7%	4.
„individuelle Absprachen“	44,8%	3.
„Unternehmenskultur“	43,7%	4.

Tabelle 6: Vergleich Arbeitnehmer: Arbeitgeber - Wichtigkeit der Aspekte des Arbeitsumfeldes

Die Sichtweisen der beiden Parteien bezüglich der Wichtigkeit unterscheiden sich in einigen Aspekten deutlich. Besonders hervorzuheben sind perspektivische Differenzen in den Bereichen „Anerkennung von Leistung“, „Gehalt und die Entwicklung des Gehalts“ und „Klare Zukunftsperspektiven“. Diese werden von einem sehr großen Anteil der Angestellten als „sehr wichtig“ eingestuft, belegen aber in der Einschätzung der Arbeitgeber die unteren Ränge.

Ergänzt wurde die Einschätzung der Wichtigkeit der Aspekte durch die Frage nach der Zufriedenheit in dem Unternehmen, in dem der Befragte angestellt ist. Zum Vergleich wird in der nachfolgenden Tabelle ausgewiesen, wie viel Prozent der Mitarbeiter einen Aspekt für „sehr wichtig“ halten und welcher Anteil der Mitarbeiter mit besagtem Aspekt „sehr zufrieden“ ist:

Aspekt	„sehr wichtig“	„sehr zufrieden“ / „zufrieden“
„Anerkennung von Leistung“	80,5%	13,8% / 19,5%
„Kommunikation im Unternehmen und Informationsfluss“	77,0%	6,9% / 25,3%
„Sicherheit des Arbeitsplatzes“	75,9%	33,3% / 40,2%
„Gehalt und die Entwicklung des Gehalts“	75,9%	5,7% / 24,1%
„Vereinbarkeit von Beruf und Familie“	75,9%	47,1% / 40,2%
„Führungsstil des Vorgesetzten“	72,4%	14,9% / 27,6%
„klare Zukunftsperspektiven“	71,3%	14,9% / 27,6%
„Individuelle Förderung“	57,5%	12,6% / 32,6%
„Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen“	55,2%	9,2% / 23,0%
„Unternehmenswerte“	55,2%	17,2% / 32,2%

Aspekt	„sehr wichtig“	„sehr zufrieden“ / „zufrieden“
„flexible Arbeitszeiten“	55,2%	44,8% / 35,6%
„ausgewogene Arbeitslast“	51,7%	20,7% / 47,1%
„individuelle Absprachen“	44,8%	23,0% / 52,9%
„Unternehmenskultur“	43,7%	13,8% / 33,3%

Tabelle 7: Aspekte des Arbeitsumfeldes: Einschätzung der Wichtigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter

Die herausragendsten Aspekte, in denen sich die Wichtigkeit und die Zufriedenheit sehr nahekomen, sind „die Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und die „Sicherheit des Arbeitsplatzes“. Auch die Zufriedenheit mit „flexiblen Arbeitszeiten“, „individuellen Absprachen“ und einer „ausgewogenen Arbeitslast“ sind nennenswert positiv zu werten.

In den Bereichen „Kommunikation im Unternehmen und Informationsfluss“, „Gehalt und die Entwicklung des Gehaltes“ und „Führungsstil des Vorgesetzten“ gibt es größere Diskrepanzen. Hier ist den Arbeitgebern anzuraten, einen genaueren Blick auf die aktuelle Ausgestaltung und mögliche Optimierungen zu werfen. Insbesondere im letzterem, dem Führungsstil des Vorgesetzten, sollte untersucht werden, warum weniger als die Hälfte der Mitarbeiter mit diesem Aspekt zufrieden ist. Oftmals besitzen Vorgesetzte wie Teamleiter oder Abteilungsleiter nicht die nötigen Führungsqualitäten im Anleiten von Mitarbeitern. An dieser Stelle sind Schulungen und eine Sensibilisierung im Umgang und der Anleitung von Mitarbeitern notwendig.

Abschließend des Fragebogenbereiches „Bindung zur Arbeitsstelle“ konnten die Probanden in einem Freitextfeld verbal ausdrücken, was ihnen an ihrem Arbeitsumfeld, ihrem Arbeitgeber oder ihrem Arbeitsverhältnis weiterhin noch besonders wichtig ist. 27 Befragte nutzten diese Möglichkeit. Aus den verbalen Formulierungen konnten elf Themenfelder ermittelt werden. Die Themenfelder sowie deren Frequentierung sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt (vgl. Abb. 18).

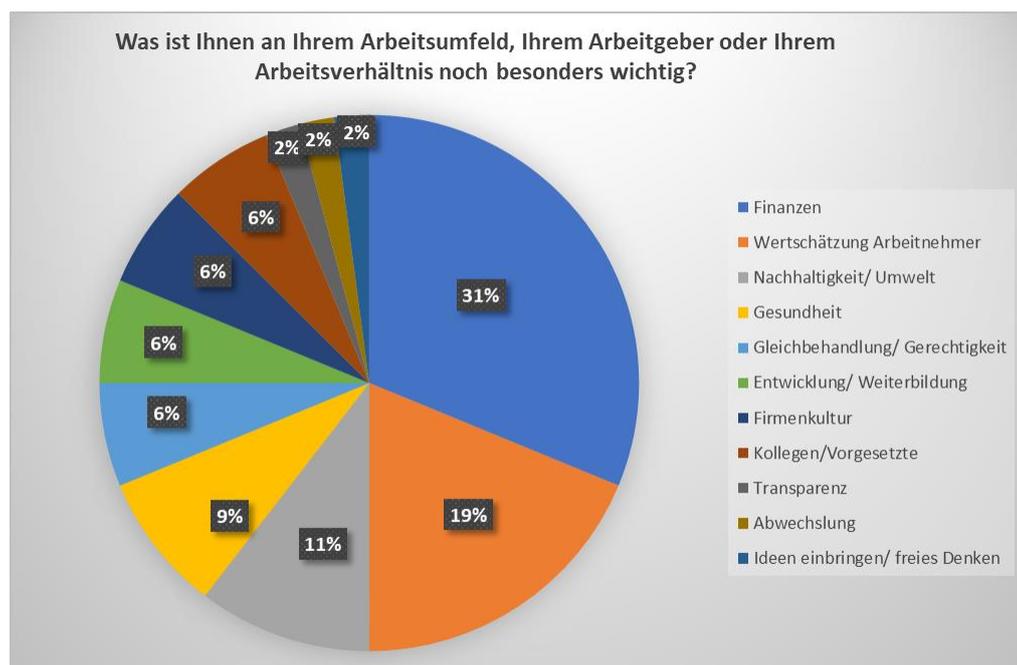


Abbildung 19: Themenfelder und Frequentierung - Freitext - Was ist im Arbeitsverhältnis wichtig

Die häufigsten Nennungen bezogen sich auf die finanzielle Anreizsetzung, insbesondere Nennungen zur Gehaltsstruktur an sich wie beispielsweise:

- „besseres und ausgeglichenes faires Lohnsystem, Arbeit und Qualifizierung müssen sich lohnen“ und
- „Entlohnung (mittlerweile verdient man in allen anderen Branchen mehr Geld oder Mindestlohn `kappt´ unsere unteren Lohngruppen, Fachkräfte wandern ab, weil seit Jahren der Lohn nicht angehoben wird. [...]“
- „Fachkräfte sollten auch als solche vergütet werden.“

Aber auch die lohnergänzende finanzielle Anreizsetzung wurde häufig genannt:

- „Sondergratifikation? wie z. B. Weihnachtsgeld“
- „finanzielle Prämien (Weihnachtsgeld)“
- „Finanzielle Anreize wie faire Bezahlung, Weihnachtsgeld, Jubiläumzahlung (Wertschätzung des Arbeitnehmers), Unterstützende Zuzahlungen in Form von Bausparen“

Von den Mitarbeitern werden Anpassungen des Lohns gewünscht. Ergänzend sollte ein finanzielles Anreizsystem konstruiert werden. Die Ergebnisse der Freitextauswertung decken sich mit den eingangs beschriebenen Ergebnissen zu den Fragen „Verhältnis von Einkommen und Lebenshaltungskosten“, sowie den Items „Ich bin mit meinem Gehalt zufrieden“ und „Im Verhältnis zu den Anforderungen unserer Arbeit ist die Branche in der Region eher unterbezahlt.“.

Neun Nennungen entfielen auf „die Wertschätzung der Mitarbeiter“. Dieses Ergebnis deckt sich mit den 80,5% der Mitarbeiter, für die die „Anerkennung von Leistungen“ sehr wichtig ist und damit den höchsten Rang in der Wichtigkeit von Aspekten des Arbeitsumfeldes einnimmt. Unter dieser Kategorie fallen beispielhaft dargestellt Aussagen wie:

- *„Es wäre schön, wenn die Arbeit an der Werkbank oder Maschine etwas mehr Wertschätzung erfahren würde“*
- *„Anerkennung von Leistungen, Arbeitsbedingungen/Arbeitsumfeld, Einsatz für Belegschaft statt Ausbeutung [...]“*
- *„Anerkennung der erbrachten Arbeit“*

Nachhaltigkeit und Umwelt ist den Mitarbeitern ebenfalls sehr wichtig. Mit einer Frequentierung von 11% werden Einzelbegriffe wie „Nachhaltigkeit, Umweltbewusstsein“ oder „Nachhaltiges Handeln“ auf die Frage gegeben, aber auch speziellere Verweise wie „Mülltrennung (Plastik-Papier-Restmüll)“ und „Nachhaltigkeit der Produkte“.

Weitere aussagekräftige Antworten sind:

- *„Gesundheitsprävention (Arbeitsschutz) könnte verbessert werden, z. B. durch bessere Absaugung/Belüftung“*,
- *„freies Denken und Umsetzen neuer Produkte“*,
- *„Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, andere Betätigungsfelder testen“*,
- *„Nutzung des Potentials der Arbeitnehmer“*
- *„Gesundheitsprävention“*
- *„bessere Transparenz und Informationen von Seiten der Geschäftsleitung“*.

Wie bereits in Abbildung 19 erkennbar, sind die Bereiche, in denen die Mitarbeiter Potentiale sehen, vielfältig vertreten. Viele der genannten Aspekte sind heutzutage in gut aufgestellten Unternehmen bereits Alltag. Zu berücksichtigen gilt hier, es handelt sich nicht um die Meinung zu einem Unternehmen, sondern zu vielen Unternehmen der Region. Dementsprechend ist es möglich, dass die einzelnen Unternehmen bereits viele Aspekte positiv umsetzen. Zu empfehlen ist demzufolge, dass die Verantwortlichen ihr eigenes Unternehmen auf die genannten Kategorien hin untersuchen und selbst bewerten, an welchen Stellen noch Potentiale vorhanden sind.

4 Lebensqualität und regionale Bindung

Der dritte Teil der Befragung richtete sich an die Untersuchung des Empfindens der Lebensqualität und der (zumeist) damit einhergehenden regionalen Bindung. Untersucht wurden die drei Kategorien *ökonomische Aspekte*, *kulturelle Aspekte* (regionale Angebote) und *soziale Aspekte*. In Anlehnung an Pechlaner (2010) setzt sich aus diesen drei Bereichen der tatsächliche Wohlfühlfaktor, das heißt die Lebensqualität in einer Region, zusammen. In vielen Untersuchungen wird ausschließlich Wert auf quantitative Daten wie Haushaltseinkommen, Arbeitslosenquote, Bevölkerungsdichte und Ähnliches gelegt. Fidschuster et al (2016) zufolge müsste in Untersuchungen aber mehr Augenmerk auf die oben genannten Merkmale gelegt werden. Es liegt in der Natur der Sache, dass sehr unterschiedliche Individuen sehr unterschiedliche Anforderungen an ihr Lebensumfeld haben. Zudem kann die hier erfolgende Auswertung einen Hinweis darauf geben, welche Anforderungen an das Lebensumfeld mit einer hohen Lebensqualität (Lifestylefaktor) einhergehen.

4.1 Ökonomische Faktoren

Zufriedenheit mit den regionalen Bedingungen	N	MW	Zufrieden (4-5)	Unzufrieden (1-2)
Angebote zur Kinderbetreuung	84	3,67	57,2%	11,9%
Erreichbarkeit von Schulen für Kinder	81	3,54	56,7%	12,3%
Miet- und Baupreise	86	3,02	32,6%	29,1%
Straßenverkehrsnetz (bspw. Autobahnanbindung)	91	2,97	33,0%	35,2%
Medizinisches Versorgungsnetz	92	2,85	26,1%	37,0%
Digitale Infrastruktur (Internet, Erreichbarkeit digitaler Angebote)	90	2,81	25,5%	41,1%
Angebot zur beruflichen Weiterqualifizierung (Volkshochschule, Fortbildungsangebote etc.)	86	2,8	24,5%	37,2%
Angebote für Wissenschaft und Forschung (Forschungseinrichtung, Hochschule etc.)	84	2,74	26,2%	38,3%
Verhältnis zwischen Einkommen und Lebenshaltungskosten	91	2,63	24,2%	45,1%
Öffentlicher Nahverkehr (regionale Streckenverbindungen, Turnus)	89	2,54	18,0%	50,6%
Öffentlicher Fernverkehr (nationale Verbindungen, Kosten, Turnus)	85	2,34	11,8%	57,6%

Tabelle 8: Zufriedenheitsstruktur ökonomischer Aspekte

Das Vogtland bietet im Bereich ökonomischer Aspekte einige Vorteile, so sind in den Bereichen „Angebot der Kinderbetreuung“, „Erreichbarkeit der Schulen für Kinder“ und „Miet- und Baupreise“ mehr Menschen eher zufrieden als unzufrieden. Diese Angaben sind zudem deckungsgleich mit den Angaben aus den Experteninterviews des Projektes „Bildung und Lifestyle“. In diesem wurden ebenfalls von vielen Experten die Schulen und Kindertageseinrichtungen mit einem besonders gut erreichbaren Angebot betont. Insbesondere in diesem Bereich kann die Region im Vergleich zu städtischen Regionen einen Vorzug ausweisen. Ebenso sind Miet- und Baupreise in ländlichen Gebieten, wenn auch in den vergangenen Jahren gestiegen, noch erschwinglicher als in einer Stadt oder Großstadt. Für Menschen, denen Eigentum, ein gewisses Platzangebot und eine einfache Zugänglichkeit zu Kinderbetreuung wichtig ist, bietet das Vogtland mit der Region um den Musikwinkel ein optimales Angebot.

In einigen anderen regionalen Aspekten liegt die Region des Musikwinkels jedoch stark hinter den Ansprüchen der Anwohner zurück. Besonders im Nah- und Fernverkehr gibt es Ausbaubedarf.¹⁰⁰ Ebenso sollte Augenmerk auf Bildungsangebote und Weiterbildungsangebote gelegt sowie die digitale Infrastruktur weiter ausgebaut werden. Alles in allem sind es ähnliche Bereiche, in denen es Verbesserungen bedarf, wie in vielen anderen ländlichen oder strukturschwächeren Regionen.

4.2 Kulturelle Faktoren

Die regionalen Angebote stellen die Dimension der kulturellen Zufriedenheit dar. Einerseits wird erfragt, wie wichtig ein bestimmtes Angebot für den Befragten ist und andererseits wie gut dieses in der Region ausgeprägt ist. Es wird davon ausgegangen, dass die Zufriedenheit größer ist, wenn ein sehr wichtiger Aspekt gleichzeitig sehr gut ausgeprägt ist. Die erfragten Aspekte setzen sich aus bekannten regionalen Angeboten zusammen. Es wurde bei der Fragenerstellung berücksichtigt, dass es nicht zielführend ist, wenn bewusst Angebote erfragt würden, die bekanntermaßen nicht in der Region existieren.

Aspekt	N	MW	„sehr wichtig“
Landschaft und Natur	93	3,69	71,0%
Sportliche Aktivitäten in der Natur (Wanderwege, Mountainbike-Strecken, Cross-Laufstrecken)	93	3,39	48,4%
Freizeitangebot (z. B. Schwimmbad)	93	3,26	37,6%
Vereine mit kultureller Ausrichtung (Orchester, Chor, Gestaltung)	91	3,05	35,2%
Kulturelles Angebot (Kino, Theater)	93	3,04	30,1%
Sportvereinen	92	2,91	21,7%
Kulinarische Vielfalt	93	2,86	30,1%

Tabelle 9: Wie wichtig sind den Mitarbeitern die regionalen Angebote

Aufbauend darauf, was den Mitarbeitern des Musikinstrumentenbaus an ihrem regionalen Angebot „sehr wichtig“ ist, soll ermittelt werden, welche der Aspekte sie als gut bzw. sehr

¹⁰⁰ In einer Untersuchung des „Wir sind Vogtland“-Bündnisses wird das Gegenteil genannt, und zwar, dass es genug Angebote gibt, die aber nicht genutzt werden... „Wettbewerbsfähige Infrastruktur“ - Leistungsfähiger ÖPNV

Vgl. Regionales Handlungskonzept zur Fachkräftesicherung Vogtland 2022

gut ausgeprägt empfinden. Daraus sollen Schlüsse gezogen werden, in welchen alltäglichen Angebotsbereichen eventuell Optimierungsbedarf besteht.

Aspekt	„sehr wichtig“	Ausprägung
		„sehr gut“/„gut“
Landschaft und Natur	71%	76,1% / 21,7%
Sportliche Aktivitäten in der Natur (Wanderwege, Mountainbike-Strecken, Cross-Laufstrecken)	48,4%	47,8% / 41,3%
Freizeitangebot (z.B. Schwimmbad)	37,6%	29,7% / 47,3%
Vereine mit kultureller Ausrichtung (Orchester, Chor, Gestaltung)	35,2%	37,1% / 46,1%
Kulturelles Angebot (Kino, Theater)	30,1%	13,3% / 46,7%
Sportvereine	21,7%	37,1% / 53,9%
Kulinarische Vielfalt	30,1%	8,8% / 41,8%

Tabelle 10: Ausprägung regionaler Aspekte

Die vorhandenen regionalen Angebote werden von einem Großteil der Befragten als gut ausgeprägt empfunden. Es sind keine besonderen Erkenntnisse in diesem Bereich zu erlangen. Lediglich die Ausprägung der kulinarischen Vielfalt wird von weniger als der Hälfte positiv bewertet. Diese Angabe deckt sich mit den Informationen der Experteninterviews. In diesen wurde angegeben, dass sich das kulinarische Angebot der Region vorwiegend auf vogtländische Hausmannskost und ein Dönerrestaurant (bietet gleichzeitig italienische und griechische Gerichte an) begrenzt.

4.3 Soziale Faktoren

Das soziale Miteinander in einer Region hat einen direkten Einfluss auf das Wohlfühlen und damit einhergehend auf die subjektiv empfundene Lebensqualität. Der Grundgedanke ist, umso zufriedenstellender die soziale Umgebung ist, desto höher ist die subjektiv empfundene Lebensqualität. Als soziale Faktoren werden jedoch nicht nur Freunde und Familie oder der Umgang mit dem Nachbarn bezeichnet. Dazu gehört ebenso, inwieweit die Möglichkeit besteht, sich als Individuum in die Gemeinschaft einzubringen, die Lebensregion mitzugestalten und außerdem, inwieweit sich das Individuum in regionale politische Entscheidungsprozesse hineinversetzen kann (vgl. Fidschuster: 2016). Vor der Befragung wurde angenommen, dass alle ermittelten Items (soziale Aspekte der Region) einen hohen Wichtigkeitswert aufweisen.

Im Ergebnis kann diese Annahme für alle sechs Aspekte bestätigt werden. Der Einschätzung liegt die Einteilung von 1 - 2,5 = negative Wichtigkeit und 2,5 - 4 = positive Wichtigkeit zugrunde. Das Zufriedenheitsniveau mit denselben Items zeigt für vier von sechs Items keinen positiven Trend auf. Lediglich die Aspekte „Soziales Verhalten der Menschen untereinander“ und „Einbindung von Zuziehenden in die Gemeinschaft“ überschreiten die Grenze in den positiven Zufriedenheitsbereich (vgl. Tab. 11).

Item	N	Wichtigkeit des Aspekts (MW)	Zufriedenheit mit dem Aspekt (MW)
Offenheit der Bürger für Neuerungen, innovative Ideen, Fremde	91 / 92	3,24	2,35
Soziales Verhalten der Menschen untereinander (Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Nachbarschaftshilfe etc.)	92 / 90	3,64	2,66
Einbindung von Zuziehenden in die Gemeinschaft	92 / 91	3,16	2,52
Möglichkeit der Einflussnahme und Mitgestaltung regionaler Aspekte	90 / 90	2,94	2,37
Möglichkeit an regionalen Entscheidungsprozessen teilzunehmen	90 / 90	2,97	2,28
Transparenz/Nachvollziehbarkeit der regionalen Entscheidungsprozesse	91 / 89	3,20	2,09

Tabelle 11: Vergleich von Wichtigkeit mit Zufriedenheit sozialer Aspekte der Region

Um die Lebensqualität der Mitarbeiter in der Region zu steigern, sollte überprüft werden, ob Nachbesserungen in den Bereichen der Einbindung in die Regionalgestaltung für die Bürger der Region erfolgen können. Zudem ist die Transparenz bzw. die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungsprozessen in der Regionalgestaltung genauso wichtig wie im unternehmerischen Bereich. Eventuell kann an dieser Stelle die Kommunikation zwischen regionalen Entscheidungsgremien und den Bürgern der Region strukturiert und verbessert werden. Der Fragebogen gibt keine Auskunft darüber, welche Kommunikationsstrukturen bereits vorherrschen. Aufgrund dessen ist es nicht möglich, eine exakte Empfehlung zu geben.

Zusammenfassend ist festzustellen: die Mitarbeiter der regionalen Musikinstrumentenbauunternehmen sind durchschnittlich zufrieden mit einer leichten Tendenz ins Negative mit den ökonomischen ($MW = 2,42$) und sozialen ($MW = 2,38$) Gegebenheiten ihrer Region. Für die kulturellen Aspekte erfolgte keine Zufriedenheitsabfrage.

Zum Abschluss der Umfrage wurden die Teilnehmer gefragt: „Was macht für Sie Lebensqualität in einer Region aus?“. Diese Frage konnte im Freitext verbal beantwortet werden. Bei der Auswertung wurde auf die Auszählung und Zuordnung zu ermittelten Begriffskategorien zurückgegriffen.

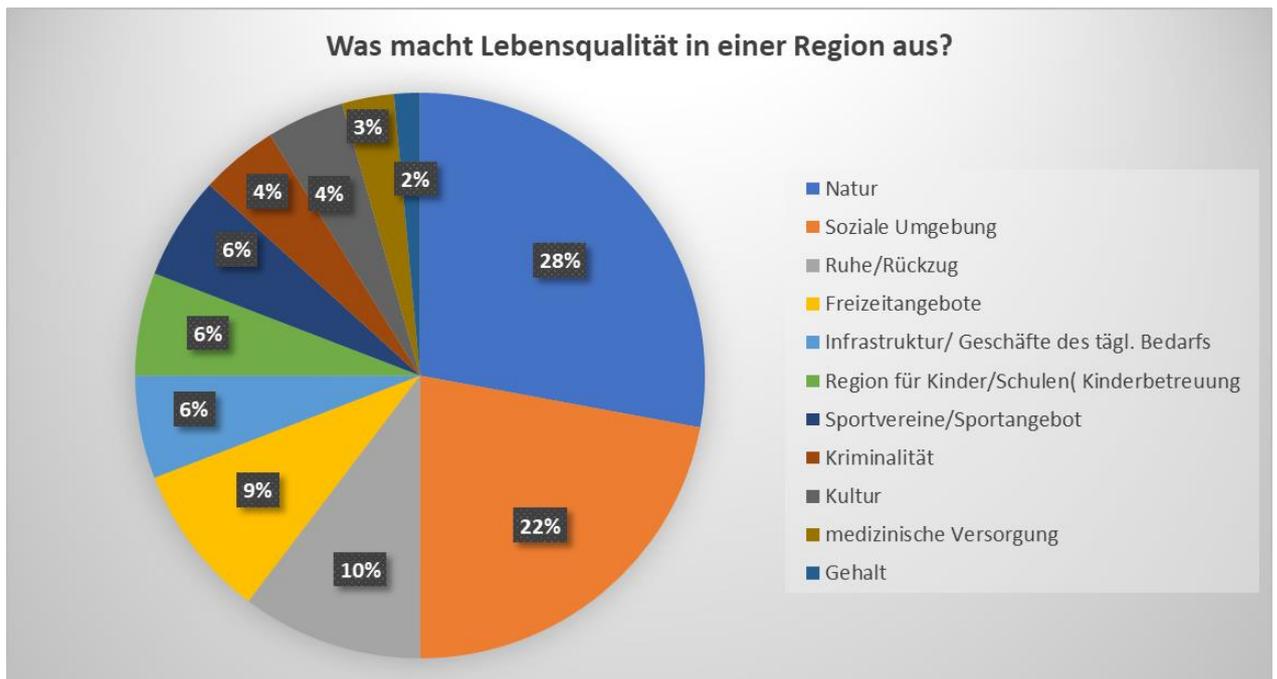


Abbildung 1: Was macht Lebensqualität in einer Region aus?

Von den 94 Teilnehmern der Befragung beantworteten 32 Teilnehmer (34%) die Frage, was Lebensqualität für sie in einer Region ausmacht.

Den geringsten Einfluss auf die subjektiv empfundene Lebensqualität in einer Region hat das Gehalt. Auf dieses entfiel nur eine Nennung: „...ordentlich für seine Arbeit bezahlt zu werden - höheres Lohnniveau im Vogtland“.

Die häufigste Nennung entfiel auf „Natur“. Damit ist in der Region Vogtland die direkte Umgebung gemeint. Auch der Begriff „Landschaft“ wurde dieser Kategorie zugeordnet. Beispielhaft für die Kategorie sind Aussagen wie:

- „Natur zur Erholung...“
- „Lebensqualität durch Natur, ländliche Gegend“
- „Das Wohnen in ruhiger Lage, mit viel Natur, ...“
- „schöne Landschaft/Umgebung“

Der Begriff „Natur“ wurde in den Aussagen oft zusammen mit den Begriffen „Ruhe“, „Rückzug“ (10% - eigene Kategorie) und „Erholung“ genannt.

Die Kategorie „Natur“ wurde gefolgt von „Soziale Umgebung“ (22%). In diese Kategorie gingen alle Nennungen ein, welche das soziale Miteinander, die Familie und Freunde und darauf bezogene Aussagen beinhalteten. Das insbesondere diesem Aspekt in einer Freitextfrage eine so hohe Bedeutung zukommt, unterstützt die These, dass die soziale Komponente im Lebensumfeld ebenso einen Einfluss auf die Lebensqualität hat wie ökonomische, quantitative Gegebenheiten. Dieser Umstand macht es nicht einfacher den Begriff „Lebensqualität“ zu fassen, da es sich als sehr schwer gestaltet, soziale Komponenten oder Strukturen und die Definition dieser für jeden einzelnen zu „messen“. Beispielaussagen für die Kategorie „Soziale Umgebung“ sind:

- „sich zu Hause fühlen und nicht als Fremder“
- „Nähe zu Familie/Freunde“
- „Ein freundliches und zuvorkommendes Miteinander“

- „das Gefühl zuhause zu sein, nicht fremd, Verbundenheit zu den Einwohnern/ Vereinen, Nähe Familie“

Weitere Nennungen entfielen auf „Freizeitangebote“ (9%) mit Aussagen wie:

- „Ausreichend Freizeitangebote für die Kinder und sich selbst.“
- „Freizeitgestaltung“, „Freizeitangebote“

Neben dem Angebot an Vereinen und der Infrastruktur für den täglichen Bedarf fanden Aussagen zu „Kindern“ noch häufiger Bedeutung.

- „Kleinstadt - schön für Kinder so aufzuwachsen“
- „allgemeine Infrastruktur wie Schulen, Kinderbetreuung, ...“
- „ordentliches Schulangebot“

Die Teilnehmer der Umfrage geben als lebensqualitätsbeeinflussende Faktoren Aspekte an, die in der Umgebung gut ausgestaltet sind. Die genannten Aspekte gleichen den Aussagen der Experteninterviews. Das heißt, die Region hat eine bestimmte Zielgruppe, die sich in einer solchen Region wohlfühlt. Wichtig ist die soziale Einbindung und eine familiengerechte Infrastruktur. Das Erleben von „Events“ hat in der Region einen Ausflugscharakter und wird anders zelebriert als es im städtischen Umfeld der Fall ist. Die Zielgruppe stört sich nicht daran, dass ein permanentes Angebot an Freizeitangeboten fehlt, vielmehr reicht es ihnen, wenn diese in überschaubarer Zeit erreichbar sind: „Der Möglichkeit im Umfeld von 2 Stunden Autofahrt viele große Städte (Flughafen, Zoo, Essen, Shoppen)“.

5 Zusammenhänge

„Arbeitszufriedenheit“ und „Größe des Unternehmens“

Korrelationen

			Größe des Unternehmens	Arbeitszufriedenheit
Spearman-Rho	Größe des Unternehmens	Korrelationskoeffizient	1,000	-,676
		Sig. (2-seitig)	.	,000
		N	94	94
	Arbeitszufriedenheit	Korrelationskoeffizient	-,676	1,000
		Sig. (2-seitig)	,000	.
		N	94	94

Die Korrelationsanalyse zeigt auf, dass die Parameter „Unternehmensgröße“ und „Arbeitszufriedenheit“ signifikant sind und ein mittelstarker negativer Zusammenhang besteht. Das heißt: Mit einer Steigerung eines Parameters sinkt der zweite Parameter. Für eine genauere Aussage wird eine lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Dafür wird angenommen, dass die Unternehmensgröße die beeinflussende Größe ist (Ursache/unabhängige Variable) und die „Arbeitszufriedenheit“ die beeinflusste (Wirkung/abhängige Variable) darstellt.

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,642 ^a	,412	,405	,70134

a. Einflußvariablen : (Konstante), Größe des Unternehmens für das der Befragte tätig ist

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta		
1	(Konstante)	5,334	,255		20,910	,000
	Größe des Unternehmens für das der Befragte tätig ist	-,406	,051	-,642	-8,024	,000

a. Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit Gesamt

Der Zusammenhang zwischen einer steigenden Unternehmensgröße und einer damit einhergehenden Abnahme der Arbeitszufriedenheit kann in diesem Modell zu 41,2% erklärt werden. Es ist wahrscheinlich, dass weitere Parameter einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben.

Aufgrund der Vermutung wird das Modell um den Parameter „Personenbezogene Bindung“ erweitert und eine multiple lineare Regressionsanalyse durchgeführt.

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,734 ^a	,539	,529	,62423

a. Einflußvariablen : (Konstante), Personenbezogene Bindung, Größe des Unternehmens für das der Befragte tätig ist

Das Modell der Annahme, dass die Kombination aus personenbezogener Bindung innerhalb des Unternehmens und die Unternehmensgröße zugleich Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit sind, kann im vorliegenden Fall zu 52,9% (korrigiertes R-Quadrat) belegt werden.

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta		
1	(Konstante)	3,829	,376		10,173	,000
	Größe des Unternehmens für das der Befragte tätig ist	-,371	,046	-,587	-8,152	,000
	Personenbezogene Bindung	,383	,076	,361	5,013	,000

a. Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit Gesamt

Das Gesamtmodell ist auch in diesem Falle signifikant. Mit einer steigenden personenbezogenen Bindung und einer sinkenden Unternehmensgröße steigt die Arbeitszufriedenheit.

„Affektives Commitment auf Arbeitszufriedenheit“

Korrelationen

		Arbeitszufriedenheit Gesamt	affektives Commitment
Arbeitszufriedenheit Gesamt	Korrelation nach Pearson	1	,819**
	Signifikanz (2-seitig)		,000
	Kovarianz	,827	,893
	N	94	94
affektives Commitment	Korrelation nach Pearson	,819**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,000	
	Kovarianz	,893	1,438
	N	94	94

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Ein weiterer Zusammenhang der vorliegenden Befragung kann in der Korrelation zwischen dem affektiven Commitment und der Gesamtarbeitszufriedenheit nachgewiesen werden. Das Korrelationsmodell ist beidseitig signifikant und es besteht ein stark positiver Zusammenhang zwischen den beiden Aspekten.

Angenommen wird:

„Je stärker das affektive Commitment ausgeprägt ist, desto höher ist die Gesamtarbeitszufriedenheit.“

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,819 ^a	,671	,667	,52445

a. Einflußvariablen : (Konstante), affektives Commitment

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressions koeffizientB	Std.-Fehler	Beta		
1	(Konstante)	1,206	,167		7,224	,000
	affektives Commitment	,621	,045	,819	13,699	,000

a. Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit Gesamt

Der Zusammenhang, dass ein stark ausgeprägtes affektives Commitment die Arbeitszufriedenheit steigert, kann mit dem vorliegenden Modell zu 62,1% (korrigiertes R-Quadrat) belegt werden. Es ist davon auszugehen, je stärker das affektive Commitment ausgeprägt ist, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit des Individuums.

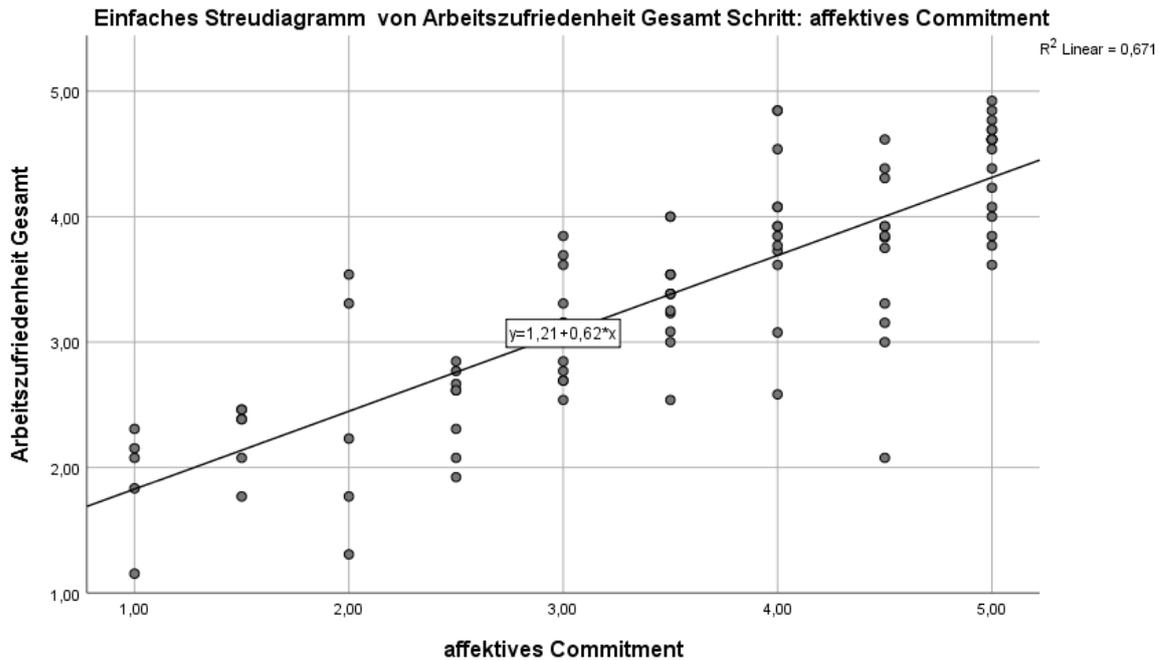


Abbildung 21: Streudiagramm - Arbeitszufriedenheit: affektives Commitment

6 Fazit zur Mitarbeiterumfrage

Ziel der Mitarbeiterbefragung ist die Erfassung der aktuellen Bindungsneigung der Mitarbeiter im Musikinstrumentenbau an ihren Arbeitgeber und an die Region, um mögliche Potentiale zu erkennen, Maßnahmen zur Steigerung bzw. Festigung der Mitarbeiterbindung zu entwickeln sowie eine valide Aussage zur bestehenden IST-Situation gegenüber politischen Entscheidungsträgern für Vorschläge der Regionalentwicklung zu tätigen. Beantwortet werden sollen nachfolgend die Fragestellungen: „Wie ist die aktuell vorherrschende Bindungsneigung der Mitarbeiter im Musikinstrumentenbau, welche Aspekte sind dabei als positiv zu bewerten und wo wünschen sich Mitarbeiter Verbesserungen?“ und „Wie wird die Lebensqualität in der Region Vogtland empfunden, welche Bereiche sind als ausbaufähig zu identifizieren und mit welchen, die Lebensqualität positiv beeinflussenden Bereichen kann die Region Vogtland aktuell bereits werben?“.

Die Bindungsneigung der regionalen Mitarbeiter ist durchwachsen. Affektives und kalkulatorisches Commitment halten sich die Waage. Diese wurden verwendet, um die Bindungsneigung der regionalen Mitarbeiter zu ermitteln. Es ist dabei auffällig, dass insbesondere in großen Unternehmen, das heißt in der Gruppe „> 50 Mitarbeiter“ alle drei Arten des Commitments wesentlich geringer ausgeprägt sind als in Unternehmen mit „< 50 Mitarbeitern“. Das kalkulatorische Commitment ist dabei stärker ausgeprägt als das affektive und normative Commitment. Dieser Umstand ist nicht wünschenswert. Ebenso nimmt die Arbeitszufriedenheit mit steigender Unternehmensgröße ab. Die personenbezogene Bindung, welche die zwischenmenschliche Beziehung zu Arbeitskollegen misst und einen Einflussfaktor für die Arbeitszufriedenheit sowie für die Bindungsneigung zum Unternehmen darstellt, ist in kleineren Unternehmen „< 50 Mitarbeiter“ ebenfalls besser ausgeprägt als in größeren Unternehmen. Hier lässt sich sagen, dass die personenbezogene Bindung mit steigender Unternehmensgröße abnimmt. Insbesondere kommt das Thema der Vorgesetzten bzw. Vorarbeiter zum Tragen. Es ist eine Unzufriedenheit mit Mitarbeitern in Vorgesetztenpositionen erkennbar. An dieser Stelle besteht wahrscheinlich ein Schulungsbedarf im Bereich Mitarbeiterführung, da dies einen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit der anderen Mitarbeiter hat. Weniger als die Hälfte der befragten Mitarbeiter sind mit dem Führungsstil der Vorgesetzten zufrieden. Oftmals

kommt es vor, dass Vorgesetzte innerhalb eines Teams (wie Teamleiter oder Abteilungsleiter) nicht die nötigen Führungsqualitäten im Anleiten von Mitarbeitern aufweisen. An dieser Stelle sind Schulungen und eine Sensibilisierung im Umgang und der Anleitung von Mitarbeitern notwendig. In den Bereichen „Kommunikation im Unternehmen und Informationsfluss“, „Gehalt und die Entwicklung des Gehalts“ und „Führungsstil des Vorgesetzten“ gibt es größere Diskrepanzen zwischen Wichtigkeit des Aspekts und der Zufriedenheit mit dem Aspekt. Hier ist den Arbeitgebern anzuraten, einen genaueren Blick auf die aktuelle Ausgestaltung und mögliche Optimierungen zu werfen.

Die Gehalts- bzw. Vergütungsfrage ist von den Ergebnissen der Befragung her in ihrer Relevanz nicht von der Hand zu weisen. Die Mitarbeiter wünschen sich eine arbeits- und aufgabengerechte Entlohnung und ein finanzielles Anreizsystem für ihre Leistungen. Insbesondere die Fachkräfte ordnen ihren Lohn eher dem mittleren bis unteren Maß zu. Rund 15% der befragten Mitarbeiter geben sogar an, ihr Lohn sei nicht kostendeckend.

In der Dimension „Regionale Gegebenheiten/ökonomische Aspekte“ kann die Region bereits jetzt mit Vorteilen in den Bereichen Kinderbetreuung, Erreichbarkeit von Schulen und in den Miet- und Baupreisen werben. In diesen drei Aspekten überstieg der Anteil der Befragten, die zufrieden mit den Aspekten sind, den Anteil der Unzufriedenen.

In den Bereichen „Digitale Infrastruktur“, „Berufliche Weiterqualifikation/Wissenschaftsarbeit“, „Verhältnis von Einkommen zu Lebenshaltungskosten“ und „Öffentlicher Nahverkehr“ gibt es Verbesserungsbedarf. Hier überstieg der Anteil der unzufriedenen Befragten den Anteil der Zufriedenen teils stark. Besonders unzufrieden sind die Befragten mit dem Angebot des öffentlichen Fernverkehrs. Für diesen Aspekt sollte ermittelt werden, inwieweit Änderungen oder Optimierungen möglich sind. Eine Anpassung des Angebotes kann durchaus erhebliche Vorteile für eine strukturschwache, ländliche Region wie den Musikwinkel mit sich bringen.

Die soziale Komponente im Lebensumfeld hat ebenso einen Einfluss auf die Lebensqualität wie ökonomische, quantitative Gegebenheiten. Da die soziale Komponente aufgrund ihrer begrifflichen Dehnbarkeit schwer zu fassen ist, erschwert dies die Definition und/oder Messung der Lebensqualität.

Die Teilnehmer der Umfrage geben als lebensqualitätsbeeinflussende Faktoren Aspekte an, die es in der Umgebung gut ausgestaltet gibt. Die genannten Aspekte gleichen den Aussagen der Experteninterviews. Das heißt: Die Region hat eine bestimmte Zielgruppe, die sich in einer solchen Region wohlfühlt. Wichtig ist die soziale Einbindung und eine familiengerechte Infrastruktur. Das Erleben von „Events“ hat in der Region einen Ausflugscharakter und wird anders zelebriert als es im städtischen Umfeld der Fall ist. Die Zielgruppe stört sich nicht daran, dass eine ständige Verfügbarkeit von Freizeitangeboten fehlt, vielmehr reicht es ihnen, wenn diese in überschaubarer Zeit erreichbar ist: „Der Möglichkeit im Umfeld von zwei Stunden Autofahrt viele große Städte (Flughafen, Zoo, Essen, Shoppen)“.

Punkten kann die Region mit ihrer Landschaft und Natur und den damit einhergehenden Freizeit- und Ruhe-/Rückzugsangeboten. Ebenso wurden die geringe Kriminalität und die soziale Gemeinschaft als lobenswert hervorgehoben. Nachbesserungsbedarf besteht im Mitbestimmungsrecht bei regionalen Entscheidungen und der Kommunikation bzw. Transparenz von Entscheidungsprozessen. Für diese Bereiche sollte eine Defizitanalyse erfolgen anhand welcher Maßnahmen zur Verbesserung der Einbeziehung der Bevölkerung erfolgen, sodass diese sich jederzeit integriert und „gehört fühlen“.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Felfe, J. / Six, B. / Schmook, R. / Knorz, C. (2014): Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). In D. Danner & A. Glöckner-Rist (Eds.), Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen; <https://doi.org/10.6102/zis9>.

Fidlschuster, L. / Dax, Th. / Oedl-Wieser, Th. (2016): Demografischer Wandel, Diversität und Entwicklungsfähigkeit; in: Lebensentwürfe im ländlichen Raum- Ein prekärer Zusammenhang? Egger, R./ Posch, A. [Hrsg.]; Springer Verlag; Wiesbaden 2016.

Jaros, St. (2007): Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues; in: The Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol. VI, No. 4, 2007.

Landkreis Vogtland: Musikwinkel; in: <https://www.vogtlandkreis.de/B%C3%BCrger-service-und-Verwaltung/Themen/Typisch-Vogtland/Sinfonie-der-Natur/index.php?object=tx%7C2752.12361.1&NavID=2752.113&La=1>; (letzter Zugriff: 31.05.2021)

Pechlaner, H. / Innerhofer, E./ Bachinger, M. (2010): Standortmanagement und Lebensqualität; in Lebensqualität und Standortattraktivität: Kultur, Mobilität und regionale Marken als Erfolgsfaktoren; Bachinger, M/ Pechlaner, H. [Hrsg.]; Erich Schmidt Verlag GmbH & Co; Berlin, 2010.

Wolf, G. (2018): Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen. 3. Auflage, Haufe-Lexware; Freiburg 2018.

Teil 2 Zusammenfassende Darstellung mitarbeiterbindungsbezogener Ergebnisse der Experteninterviews mit regionalen Partnern des Musikinstrumentenbaus

7 Finanzielle Situation der Angestellten im Vogtländischen Musikinstrumentenbau

Experte	Subkategorie: Finanzielle Situation
B001	Die Bezahlung in der Region ist in den letzten Jahren etwas gestiegen, dennoch ist diese unterdurchschnittlich.
B002	Die Mitarbeiter werden zu wenig bezahlt.
B003	Die Löhne sind geringer als in der Industrie, dennoch "haben alle ein ordentliches Auto". Die Löhne reichen aus, um ein normales Leben führen zu können.
B012	Die Löhne sind im Vogtland sehr niedrig.
B007	Das Kernproblem ist die Bezahlung der Mitarbeiter. Es finden sich keine geeigneten, da die Bezahlung zu schlecht ist und den Konkurrenzdruck anderer Unternehmen nicht standhalten.
B009	Lehrlinge verdienen in der Ausbildung nicht und für die Ausbilder sind sie dennoch teuer. In einer anderen Branche kann man einfaches Geld verdienen.
B008	Der Lohn ist etwas über dem Mindestlohniveau, dennoch sehr gering.
B013	Vermutlich wird in der Großstadt, in größeren Musikhäusern, mehr bezahlt als in der Region.
B004	Zurzeit werden keine hochpreisigen Fachkräfte angeworben.
B014	Die Bezahlung ist auf niedrigem Niveau, oft ist es nur der Mindestlohn. Es wird vorgeschlagen, dass man eine Mischung aus Grund- und Leistungsgehalt anbietet, also Arbeiten auf Provisionsbasis.
B006	Die Arbeit wird nicht gut bezahlt.

In die Subkategorie „finanzielle Situation“ flossen alle Informationen zum Verdienst bzw. den Verdienstmöglichkeiten der Beschäftigten der regionalen Branche ein. Exakte Verdienste konnten nicht ermittelt werden. Ein Abgleich mit dem Empfinden der Mitarbeiter zu ihrem Einkommen findet im Abschluss des Projektes statt. An dieser Stelle ergab sich nur eine Erkenntnis:

1. Der regionale Verdienst in der Branche der Musikinstrumentenbauer ist unterdurchschnittlich.

Handlungsfelder: „Mitarbeiterbindung“

Maßnahmenvorschläge:

1. Erstellung eines Konzeptes/eines Leitfadens/eines Handbuchs für Unternehmer, wie Mitarbeitern auch ohne höhere Löhne vorteilhafte Arbeitsplätze im Sinne der Anreizsetzung für die verschiedenen Bindungsneigungen geboten werden können. Zudem: Zusammentragen von Best Practice Empfehlungen und Erfahrungen.

8 Expertenaussagen zur Mitarbeiterbindungssituation

Experte	Subkategorie: Mitarbeiterbindung
B002	Die qualifizierten Mitarbeiter brauchen heutzutage eine Motivation, um im Betrieb zu bleiben.
B003	Durch den Versuch maximaler Transparenz, betriebliche Renten und Entscheidungsbeteiligungen soll die Mitarbeiterbindung gestärkt werden. Zusätzlich sind regelmäßige Mitarbeitergespräche geplant.
B004	Die Mitarbeiterbindung erfolgt über Transparenz und Kommunikation. So gibt es jede Woche per Whats App einen Statusbericht. Außerdem gibt es Firmenfeiern, ein Jobrad und weitere Sachbezüge bis 44€. Das Potential der Verbesserung liegt in den Mitarbeitern und wird mit einer guten Fehlerkultur ans Licht gebracht.

Experte	Subkategorie: Mitarbeiterbindung
B006	Durch Verständnis und eine weiche Bindung soll die Mitarbeiterbindung zum Erfolg führen, denn ausgebildet wird nur, um diese jungen Leute dann auch zu übernehmen.
B012	Es gibt kein offizielles Mitarbeiterbindungs-Projekt. Es wird gekämpft, dass jeder Mitarbeiter dableiben darf. Ebenso spielen monetäre Anreize eine Rolle. Es gibt ein Bonussystem und Mitarbeitervents. Durch das Intranet ist der Informationsfluss gewährleistet.
B007	Die Mitarbeiterbindung wird nicht ausschlaggebend durch das Gehalt gestärkt, sondern durch ein familiäres Umfeld, flexiblere Arbeitszeiten und soziale Maßnahmen, um ein gutes Arbeitsklima zu schaffen.
B009	Die Mitarbeiter haben viele Freiheiten in der Arbeitszeitgestaltung. Hauptsache die 40 Stunden wurden gearbeitet.
B014	Vertrauen, Zuverlässigkeit, Ordnung, Pünktlichkeit. Wenn diese Punkte eingehalten werden, dann bekommen die Mitarbeiter viele Freiheiten wie flexible Arbeitszeiten und den Freiraum sich auszuprobieren. Die Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen und Freude an der Arbeit haben.
B008	Ein Vorteil von kleinen Betrieben besteht darin, dass es mehr Freiheiten gibt und man ein Umfeld gestalten kann, in dem sich alle wohlfühlen. Das Team ist eingespielt und freut sich daran, ein Teil der Geschichte zu sein.
B013	Über die Arbeitersituation/ den Umgang muss man sich ein Bild vor Ort machen, das ist nicht einheitlich. (Unterschiede im Umgang mit Mitarbeitern/ Mitarbeiterbezogene Maßnahmen)

In die Subkategorie der Mitarbeiterbindung wurden alle Aussagen zum Stand von Mitarbeiterbindung, dem Einsatz von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen bzw. den Kenntnissen der Unternehmer über diese aufgenommen. So ergaben sich folgende drei Erkenntnisse:

1. Es konnten keine umfassenden Kenntnisse über Mitarbeiterbindung bei den Unternehmer-Experten festgestellt werden. Lediglich ein Experte, welcher über einen betriebswirtschaftlichen Studienabschluss verfügt, konnte den Begriff und den dazugehörigen Umfang an möglichen Maßnahmen einordnen und setzt diesen umfassend um.
2. Es besteht Interesse am Themengebiet Mitarbeiterbindung und den möglichen Maßnahmen. Die meisten Experten verstanden unter dem Thema ausschließlich die finanzielle Anreizsetzung.
3. Grundlegend bilden die Unternehmen aus, um die ausgebildeten Fachkräfte langfristig im Unternehmen anzustellen.

Handlungsfelder: „Mitarbeiterbindung“

Maßnahmenvorschläge:

1. Erstellen eines frei zugänglichen Portfolios zum Thema Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, Best Practices der Mitarbeiterbindung und Tipps & Ratschlägen aus der Praxis (mit Suchmasken und Weiterverlinkung zu tieferen Themen). Eventuell kann dies als interaktive, digitale Version erstellt werden und entweder den Unternehmen direkt zur Verfügung gestellt werden oder in eine zentrale Homepage (Musicon Valley?) implementiert werden.



Kapitel 4: Instrumente und Maßnahmen der Mitarbeiterbindung (Kriterienkatalog)

Inhaltsverzeichnis des Kapitels

Instrumente und Maßnahmen der Mitarbeiterbindung.....	91
Empfehlungen für die Handwerksbetriebe im vogtländischen Musikinstrumentenbau.....	95

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ansatzpunkte für Anreize/Motivatoren.....	91
Abbildung 2: Systematik der Zuordnung und Wirkung von Maßnahmen.....	94
Abbildung 3: Beispiel Wirkung von Maßnahmen auf das Commitment.....	95
Tabelle 1: Mögliche Mitarbeiterbindungsmaßnahmen.....	93

Anhangsverzeichnis

Anlage 3: Vorschlag zur Einteilung der Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung nach Art der Maßnahme.....	IV
Anlage 4: Vorschlag zur Einteilung d. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung n. Anreizart....	V
Anlage 5: Vorschlag zur Einteilung der Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung nach Einfluss auf das Commitment.....	V

1 Instrumente und Maßnahmen der Mitarbeiterbindung

Zu den Instrumenten und Maßnahmen der Mitarbeiterbindung gehört die Gestaltung von Anreizsystemen. Anreizsysteme entsprechen in diesem Sinne der Motivation von Mitarbeitern. Nachfolgend soll kurz auf die theoretischen Grundlagen der Motivation eingegangen werden.

Motivation ist der Wille und der Einfluss, etwas zu tun. Motivation ist also das Motiv, das das Verhalten einer Person steuert. Der Wille, etwas zu tun, kann von Menschen kommen, kann aber auch vom Unternehmen durch Anreize und Ziele beeinflusst werden. An diesem Punkt ist es möglich, zwischen externen und internen Einflüssen zu unterscheiden.¹⁰¹

Die Motivation durch innere Einflüsse wird als intrinsische Motivation bezeichnet. Davon sprechen wir, wenn die Person etwas tut, weil sie Freude daran hat. Das kann z. B. die Freude an den Aufgaben sein, weil sie diese wichtig und interessant findet und keine externe Belohnung erwartet. Dieser Umstand ist vergleichbar mit dem affektiven Commitment, welches aus positiven Gefühlen und Loyalität besteht. Darin liegt die wahrscheinlich wichtigste Komponente für eine nachhaltige Bindung, insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung der Bindungsneigung der Generationen Y und Z.

Von extrinsischer Motivation, die sich von äußeren Einflüssen leiten lässt, spricht man, wenn eine Person etwas tut, weil sie dafür eine Belohnung erwartet, z. B. finanzielle und nicht-finanzielle Anreize. Extrinsische Motivatoren haben eine starke Wirkung, können aber durch solche Belohnungen nicht dauerhaft kontrolliert werden. Im Optimalfall sollten extrinsische Motivatoren die intrinsische Motivation erhöhen. Eine extrinsische Motivation, welche ausschließlich auf monetärer Basis stattfindet, hat durchaus positive Auswirkungen auf das kalkulatorische Commitment. Jedoch ist eine Ausrichtung auf ein rein kalkulatorische Commitment keine nachhaltige Option. Der Generationencharakteristik zufolge reagiert besonders die Generation der Baby Boomer auf monetäre Anreize. Mit dem voranschreitenden Generationenwechsel verliert das kalkulatorische Commitment sowie die monetäre bzw. finanzielle Anreizsetzung an Bedeutung.

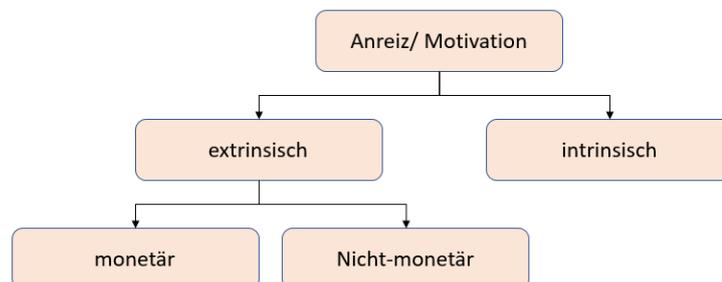


Abbildung 1: Ansatzpunkt für Anreize/Motivatoren

Die Motivation und Leistung von Menschen kann durch Zielvorgaben und Rückmeldungen über ihre Leistung erheblich beeinflusst werden. Es ist Aufgabe des Human Resource

¹⁰¹ Vgl. Stroebe W. (2007): S. 260.

Managements, die Mitarbeiter in ihrer Arbeits- und Verhaltensweise in dem Maße zu beeinflussen, dass die Erreichung der Unternehmensziele unterstützt werden.¹⁰²

Es gibt verschiedene Modelle, die diese Art von theoretischem Ansatz zur Mitarbeiterbindung weiter untersucht haben. Diese lassen sich in Inhaltstheorien und Prozesstheorien unterteilen. Inhaltstheorien wie die von Maslow 1943/55 (Bedürfnispyramide), Alderfer 1969/72 (ERG-Theorie) und Herzberg 1959/68 (Zwei-Faktoren-Theorie) befassen sich mit menschlichen Bedürfnissen und möglichen Motivatoren.

Maslow ist davon ausgegangen, dass sich menschliche Bedürfnisse in fünf Kategorien einteilen lassen. Er hat diese Motive in einer hierarchischen Struktur, in einer Bedürfnispyramide, dargestellt. Auf der untersten Ebene, und damit als größter Treiber, hat er die physiologischen Grundbedürfnisse (Essen, Trinken usw.) des Menschen bestimmt. Sobald diese befriedigt sind, folgt die nächsthöhere Ebene der Sicherheitsbedürfnisse (Schutz vor Gefahren). Es folgt die Ebene der sozialen Bedürfnisse (Liebe, Gruppenzugehörigkeit, soziale Kontakte usw.). Das Selbstwertgefühl (Status, Anerkennung usw.) des Menschen wurde von Maslow auf die zweithöchste Stufe gesetzt. An der Spitze der Pyramide steht das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, d. h., die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten und Potentiale sowie die Erreichung der Lebensziele. Die ERG-Theorie nach Alderfer bezieht sich auf die Maslow-Pyramide, aber nach diesem Ansatz gibt es nur drei statt fünf Ebenen. Alderfer fasst die menschlichen Bedürfnisse in die Kategorien Existenzbedürfnisse (physiologische Bedürfnisse), Beziehungsbedürfnisse (soziale Bedürfnisse) und Wachstumsbedürfnisse (Selbstverwirklichung) zusammen.¹⁰³

Gemäß der von Herzberg aufgestellten Zwei-Faktoren-Theorie, die ebenfalls auf Maslows Bedürfnispyramide aufbaut, wird das Verhalten der Mitarbeitenden von zwei verschiedenen Faktoren beeinflusst. Seiner Meinung nach gibt es zwei unabhängige Dimensionen der Arbeitszufriedenheit. Inhalt dieser Theorie ist die Berücksichtigung der Faktoren, die Unzufriedenheit reduzieren oder vermeiden können (Hygienefaktoren) und derjenigen Faktoren, mit denen Zufriedenheit hervorgerufen werden kann (Motivatoren).

Die Hygienefaktoren hängen mit der Arbeitsumgebung zusammen, z. B. Gehalt, Status, physische Arbeitsbedingungen, und beziehen sich daher auf die extrinsische Motivation. Diese Faktoren tragen dazu bei, Unzufriedenheit zu vermeiden, aber sie sind keine Elemente zur Schaffung von Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Um dies zu erreichen, werden Motivatoren eingesetzt. Diese beziehen sich auf den Arbeitsinhalt und sind daher intrinsischer Natur. Sie dienen der Spitze der Maslow'schen Pyramide und zielen auf die Selbstverwirklichung des Menschen ab. Zu den Motivatoren gehören Leistungserfolg, Verantwortung und die Anerkennung der eigenen Leistung. Mit Hilfe der positiven Einstellung möchte man die Zufriedenheit mit den Mitarbeitern erhöhen. Die Wirkung von Hygienefaktoren und Motivatoren ist differenziert. Hygienefaktoren wirken sich auf das Unzufriedenheitsgefühl aus (Unzufriedenheitsfaktoren), führen aber, wie bereits erwähnt, zu keiner Zufriedenheitssteigerung. Dennoch sind sie die Basis, damit ein Mitarbeiter nicht unzufrieden ist. Wie bereits erwähnt, erreichen Hygienefaktoren keine Mitarbeiterzufriedenheit, sondern eher Unzufriedenheit und werden daher auch als Unzufriedenheitsfaktoren bezeichnet. Die Motivatoren wirken sich auf die Zufriedenheit aus und werden daher auch als Zufriedenheitsfaktoren bezeichnet. Ein hohes Maß an Hygiene

¹⁰² Vgl. Armstrong, M. (2015): S. 192-193.

¹⁰³ Vgl. Armstrong, M. (2015): S. 193-194.

und Motivation ist daher für Unternehmen wünschenswert. Nach diesem Szenario (hohes Maß an Hygiene und Motivation) gibt es kaum Beschwerdemöglichkeiten und die Mitarbeiter sind hoch motiviert.^{104 105}

In der praktischen Anwendung existieren verschiedene Begrifflichkeiten für die vorgenannten Faktoren. Beispielsweise sind Motivatoren mit Anreizfaktoren, Instrumenten oder Maßnahmen gleichzusetzen. Im Nachfolgenden werden die „Motivatoren“ als Maßnahmen bezeichnet. Es ist möglich, die Maßnahmen nach ihrer Zugehörigkeit zu gliedern (bspw. Leadership, Gesundheitsmanagement, Weiterbildung, Arbeitsplatz). Soll untersucht werden, welche Maßnahmen, auf welche Bindungsneigung wirken, so ist der Zusammenhang bzw. die Zugehörigkeit der Maßnahmen zu untersuchen.

Beispielhaft zur Veranschaulichung werden an dieser Stelle einige mögliche Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung vorgestellt (vgl. Tabelle 1).

Zugehörigkeitsraum	Maßnahme
Gesundheitsmanagement; Sport; Freizeit	Check-Up; Impfungen; Betriebssport; Job-Rad; Relax Areas Gesundheitskurse; Sportkurse; Gesundheitstage; Getränke, Snacks; Obst
Finanzielle Anreize	Gutschein/Zuschüsse; Essenszuschuss; Weihnachts- und Urlaubsgeld; Bonuszahlungen; Altersvorsorge; attraktives Gehalt; Fahrkostenzuschuss; Kinderbetreuungszuschuss
Personalentwicklung	Mentoring-Programme; berufsbegleitendes Studium; transparente Aufstiegsmöglichkeiten/Entwicklungsperspektiven; Fort- und Weiterbildungen; Workshops/Seminare; Sprachkurse; Einarbeitung; Übertragung von Verantwortung; individuelle Entwicklungsunterstützung; Bildungsurlaub
Unternehmenskultur	Kantine; Feedbackrunden; Arbeitsatmosphäre; Kooperative Führung; Vermeidung von Überstunden; Teambuilding-Aktivitäten; Kommunikation; Mitarbeitergespräche; Feelgood-Manager, flache Hierarchien; Abwechslungsreiche Tätigkeiten; Relax Areas; Vertrauensvoller Umgang; Unternehmenskultur; Unternehmenswerte; Teamevents; Social Responsibility/ Nachhaltigkeit; Work- Life-Balance
Arbeitsumfeld und -organisation	Home-Office; flexible Arbeitszeiten; Sabbatical (Auszeiten); Option Teilzeitarbeit; Unterstützung Wiedereinstieg nach Elternzeit; Job Sharing; sinngebende, herausfordernde Aufgaben; Firmenwagen; Home-PC; Firmenhandy
Außerbetriebliche Unterstützung	Essenszuschuss Kinderbetreuung Finanz- und Vermögensberatung

Tabelle 1: Mögliche Mitarbeiterbindungsmaßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung

Die hier erfolgte Auflistung und Zuordnung stellt keine abschließende Aufzählung möglicher Maßnahmen dar. Auch die Zuordnung ist nur beispielhaft und kann von Unternehmen zu Unternehmen abweichen. Zudem ist es ebenfalls kein Muss, all die genannten Maßnahmen im Unternehmen zu implementieren. Die Auflistung soll lediglich eine Idee der verschiedenen Möglichkeiten bieten.

Die Maßnahmen der Mitarbeiterwirkung können entweder im Gießkannenprinzip, das heißt, alle Maßnahmen werden über alle Mitarbeiter gestreut, oder aber individuell auf die

¹⁰⁴ Vgl. Beardwell, J. / Thompson, A. (2017): S. 478.

¹⁰⁵ Vgl. Armstrong, M. (2015): S. 195.

Bedürfnisse des Einzelnen hin erfolgen. Wichtig dabei ist es, den Mitarbeiter, seine Charakteristik und seine Ansprüche zu verstehen. Präferiert werden sollte eine Mischung der Möglichkeiten an Maßnahmen. Genauso wichtig ist es aber zu wissen, was mit dem Einsatz der Bindungsmaßnahme erreicht werden soll sowie, welche Möglichkeiten der Maßnahmenumsetzung im Unternehmen möglich sind. Damit nicht effektivlos am Mitarbeiter vorbei Maßnahmen ergriffen werden, kann anhand der nachfolgenden Grafik eine Zuordnungssystematik dargestellt werden. Die gesamte Übersicht der Zuordnung inklusive der in Tabelle 1 bereits genannten Maßnahmen ist im Anhang vorzufinden.

Die nachfolgende Übersicht soll die Zusammenhänge der einzelnen Maßnahmen aufzeigen, um aus dieser Aufstellung die individuellen Einsatzmöglichkeiten abzuleiten.

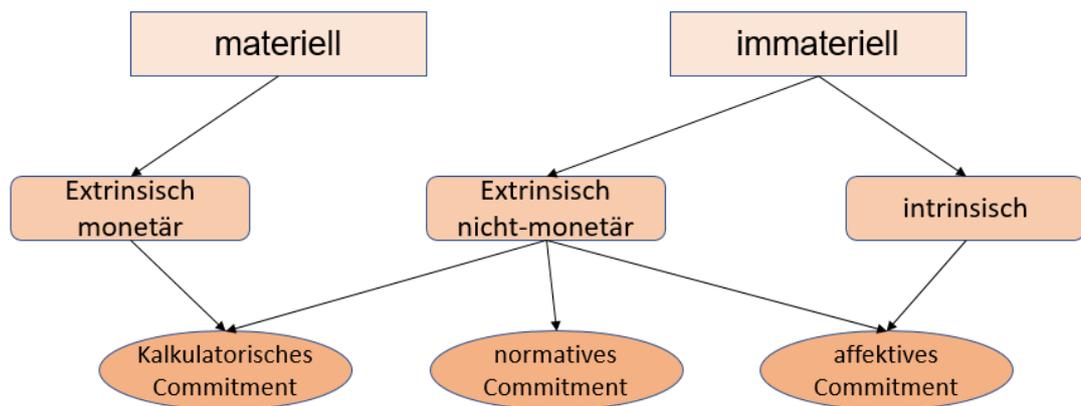


Abbildung 2: Systematik der Zuordnung und Wirkung von Maßnahmen
Quelle: Eigene Darstellung

Materiell eingestufte Maßnahmen betreffen dabei immer Maßnahmen, die dem Mitarbeiter einen direkten finanziellen Vorteil verschaffen, das heißt, er erhält finanzielle Mittel oder einen gleichwertigen Gegenstand. Die Immaterialität bezieht sich auf nicht-monetäre Vorteile. Beispielsweise ist eine Weiterbildungsmaßnahme zwar eine finanzielle Investition in den Mitarbeiter seitens des Unternehmens, jedoch erhält der Mitarbeiter dabei einen immateriellen Gegenstand (Bildung) und keine finanzielle Leistung.

Entsprechend der Abbildung erfolgt aus einem materiellen Mitteleinsatz, welcher als extrinsisch monetärer Anreiz einzustufen ist, stets ein Einfluss auf das kalkulatorische Commitment. Ein immaterielles Einsatzmittel hingegen kann mit einer extrinsischen und einer intrinsischen Anreizsetzung aufwarten. Extrinsische, immaterielle Maßnahmen, welche dementsprechend keine monetären Faktoren beinhalten, können Einfluss auf alle Bindungsformen haben. In ihnen liegt somit ein großes Potential für alle Unternehmen, sofern diese zielgerichtet eingesetzt werden.

Als inhaltliches Beispiel soll die nachfolgende Abbildung dienen. In dieser ist zu erkennen, in welchem Ablauf Maßnahmen ausgewählt werden können. Beispielsweise kann überlegt werden, wie die Maßnahme „Fort- und Weiterbildung“ für den Mitarbeiter wirkt. Grundlegend gehört diese, wie vorab bereits erläutert, zu den immateriellen Anreizen, wirkt sich durch ihre Zuordnung in den verschiedenen Ebenen jedoch schlussendlich auf das kalkulatorische Commitment aus. Maßnahmen, welche der intrinsischen Motivation dienen sollen, haben stets einen Einfluss auf das affektive Commitment. Dieses ist besonders für

die Bindung der Generationen Y und Z wichtig, da die Mitglieder besonders empfänglich für das Gefühl der Verbundenheit sind.

Dieses Vorgehen ermöglicht eine Hilfestellung bei der Maßnahmenplanung zur Mitarbeiterbindung entsprechend den Bindungsneigungen der einzelnen Mitarbeiter. Es ist weniger wichtig, eine Masse an Bindungsinstrumenten zu haben, als vielmehr diese gekonnt, individuell und zielgerichtet einzusetzen.

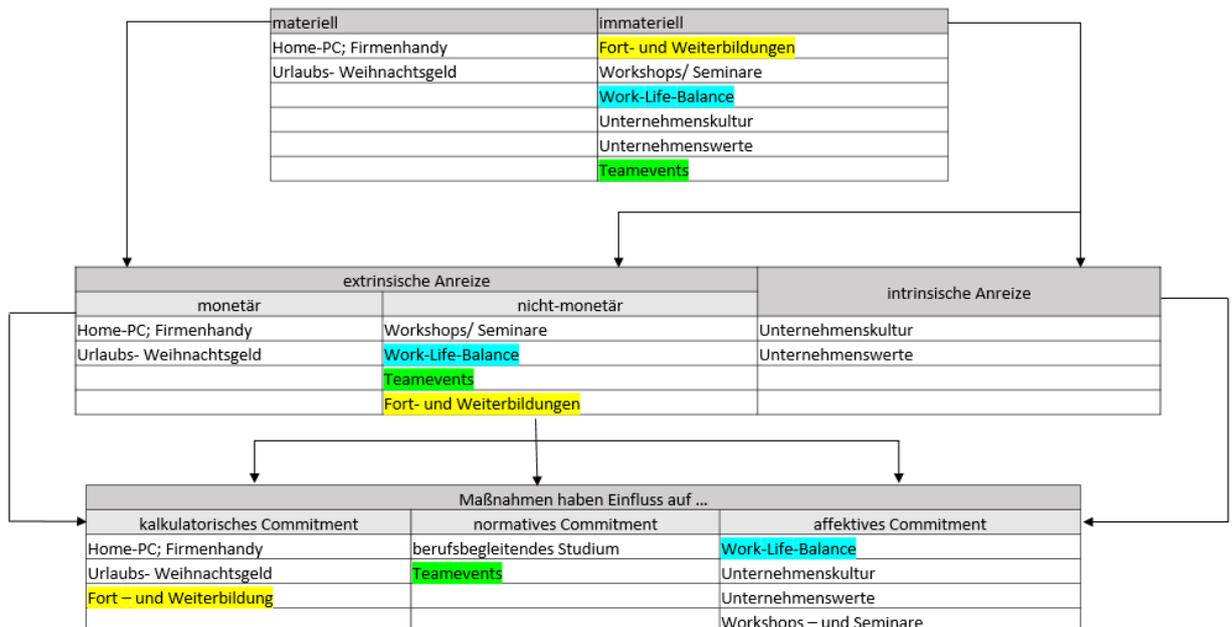


Abbildung 3: Beispiel Wirkung von Maßnahmen auf das Commitment
Quelle: Eigene Darstellung

2 Empfehlung für die Handwerksbetriebe im vogtländischen Musikinstrumentenbau

Die Handwerksbetriebe des vogtländischen Musikinstrumentenbaus sind aufgrund ihrer geringen Fachkräftenachwuchszahlen und ihrem hohen Spezialisierungsgrad in besonderem Maße auf den Verbleib gut ausgebildeter Fachkräfte im Unternehmen angewiesen. Vermieden werden muss eine Abwanderung in andere Regionen, andere Branchen und im Allgemeinen für die Mitarbeiter kalkulatorisch besser scheinende Optionen.

Festzustellen ist, dass die Mitarbeiterbindung sehr frühzeitig beginnt. Besonders wichtig sind, auch für die Betriebe des Musikinstrumentenbaus, die psychologischen Aspekte Arbeitszufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität, soziale Identifikation und das Commitment.

Als überwiegend Unternehmen des Mittelstands bietet der Musikinstrumentenbau im Vogtland viel Potential für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung. Die Potentiale der einzelnen Unternehmen müssen erkannt, strukturiert und vorteilhaft positioniert werden. Wie in Kapitel 1 unter Punkt 1.3 „Mitarbeiterbindung in KMU“ festgestellt, sind insbesondere mittelständische Unternehmen in der Lage, die bedeutungsvollen, weichen Bindungsfaktoren nutzbar zu machen. Es ist unabdingbar, dass die Unternehmen sich dabei mit ihrem Wesen, ihrer Führung, ihrer Kultur und der Struktur ihrer Mitarbeiter

auseinandersetzen. Entsprechend der tabellarischen Übersicht „Vorteile von KMU in der Mitarbeiterbindung“ kann somit ein Vergleich der vorhandenen Struktur und der als vorteilhaft gekennzeichneten Umsetzung stattfinden. Als Beispiele besonders großen vorteilhaften Potentials sind die personenbezogene Bindung und die Unternehmenskultur zu nennen. Unumstritten blickt der Musikinstrumentenbau auf historisch gewachsene und eine sich seit langer Zeit entwickelnde Kultur zurück. In jedem Betrieb ist dabei eine Entwicklungsgeschichte mit emotionalen Faktoren vorzufinden, welche von Generation zu Generation an Mitarbeiter weitergegeben wird. Allein dieser Umstand vermittelt auf psychologischer Ebene, Bestandteil von etwas Traditionellem und gesellschaftlich Wichtigem zu sein. Die Gefühle, welche dabei im Mitarbeiter angesprochen werden, haben einen Einfluss auf das Empfinden der sozialen Identität und auch des affektiven Commitment, welches unter anderem von Gefühlen der Zugehörigkeit gespeist wird und mit dem Voranschreiten der Generationen eine zunehmend wichtigere Bedeutung erhält. Entsprechend der historisch gewachsenen Unternehmenskultur haben die Unternehmen ihre Wertesysteme entwickelt. Diese gelten aufgrund ihrer natürlichen Entwicklung als authentisch. Somit erhöht sich die Chance, dass die Werte von den Mitarbeitern gelebt und weitergetragen werden. Authentizität ist ein besonderer Faktor in der Mitarbeitergewinnung, aber auch in der Bindung.

Die personenbezogenen Bindungen entsprechen den Bindungsebenen mit der stärksten Ausprägung. Das heißt, betroffen sind hierbei zum einen das Angestellten-Vorgesetzten-Verhältnis und zum anderen die Funktionalität und die persönlichen Bezüge innerhalb des Teams. Problematisch werden kann es hierbei, wenn, wie in Kapitel 1 unter Punkt 1.5 „Generationenanforderungen“ festgestellt, die verschiedenen, eventuell nicht unmittelbar benachbarten, Generationen innerhalb eines Unternehmens aufeinandertreffen. Da die Generationen von verschiedenen Faktoren in ihren Prägephasen beeinflusst werden, haben die einzelnen Generationen folglich unterschiedliche Ansichten, Charaktere und Anforderungen entwickelt. Dieser Umstand birgt Konfliktpotential, welches sich negativ auf die Unternehmenskultur und die personenbezogenen Bindungen im Unternehmen auswirken können. In diesem Falle sollte vorausschauend ein Generationenmanagement stattfinden. Grundlage dafür ist eine Analyse der Mitarbeiterstrukturen, aktuell und zukünftig, um frühzeitig Maßnahmen ergreifen zu können. Als Beispiel dient hierbei, dass die Generation „Baby Boom“ unter anderem benennt, ein Spannungsfeld zu Berufseinsteigern zu empfinden. Eine Maßnahme, um diesem Generationenkonflikt entgegenzuwirken, wäre ein Mentorenprogramm. Die Generation der Babyboomer zeichnet sich dadurch aus, gerne Verantwortung zu übernehmen und anzuleiten. Sie ist außerdem die Generation im Betrieb, die das größte Fachwissen mit sich bringt und steht kurz vor dem Renteneintritt. Die in den Berufsalltag eintretenden Generationen Y und Z möchten gerne von Mentoren angeleitet werden und suchen nach Rat in allen Lebenslagen. Ein Mentorenprogramm würde dabei der Diversität der Generationen gerecht werden und wäre vorteilhaft für beide Seiten. Dabei entsteht durch das Erkennen und Umsetzen einer Maßnahme (Mentorenprogramm) ein ganzes Vorteilspaket bestehend aus beigelegtem Generationenkonflikt, Wohlfühlfaktor der jüngeren Generation (Befriedigung einer Anforderung), welcher die Bindung von Eintritt an unterstützt, und dem Stattfinden eines Wissenstransfers zur Erhaltung des Know-how. Wie bereits eingehend erwähnt, ist es für die Nutzung dieser vorteilhaften Effekte vorerst wichtig, dass die einzelnen Unternehmen sich ihrer Strukturen bewusst werden. Auf dieser Basis kann eine komplexe Analyse erfolgen.

Die Bindung von Mitarbeitern kann auf Basis vielerlei Maßnahmen unterstützt werden. Die einzelnen Maßnahmen weisen dabei unterschiedliche Effekte in ihrer Bindungswirkung auf (vgl. Kapitel 4.1 „Maßnahmen der Mitarbeiterbindung“). Für die Unternehmen des Musikinstrumentenbaus ist es wichtig zu erkennen, welche Maßnahmen den für sie passenden Effekt aufweisen können. So sollte nicht eine Flut an Maßnahmen, welche hohe Kosten verursachen, über die kleinen Handwerksbetriebe geschüttet werden. Viel wichtiger ist die Überlegung, was möglich ist und zu welcher Zeit es welchen Effekt mit sich bringt. Dementsprechend ist auch vor dem Einsatz möglicher Mitarbeiterbindungsmaßnahmen die bereits vorab genannte Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmensstruktur und den gewünschten Entwicklungseffekten notwendig.

Bei gewissenhafter Auseinandersetzung mit der Thematik und den Möglichkeiten des Betriebs sowie der vorteilhaften Positionierung der vorhandenen Faktoren sollte eine langfristige Mitarbeiterbindung im Musikinstrumentenbau möglich sein.



Bildung & Lifestyle

Kapitel 5: Vorstellung von Maßnahmenempfehlungen zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung im Vogtländischen Musikinstrumentenbau

Inhaltsverzeichnis des Kapitels

Informationsvermittlung Mitarbeiterbindung für nicht-Personalmanager	99
Stärkung der Identifikation und der Solidarisierung mit dem Unternehmen in der Außendarstellung	100
Mitarbeiterempowerment & -Enrichment	101

1 Informationsvermittlung Mitarbeiterbindung für Nicht-Personalmanager

Ziel einer Maßnahme, die der Informationsvermittlung zum Thema Mitarbeiterführung und -bindung dient, ist es, die Menschen in Mitarbeiterführungsverantwortung in den Unternehmen für die Thematik zu sensibilisieren. Möglich ist, ein modular aufbauendes Schulungssystem für Mitarbeiter mit Führungs-/Teamverantwortung zu konzipieren oder auch ein leicht zugängliches (digitales) Nachschlagewerk zur Mitarbeiterführung mit praktischen Tools und Hinweisen an die Hand zu geben. Ein führungssensibilisierter Vorarbeiter bzw. Teamleiter ist eine Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter sich verstanden und ‚abgeholt‘ fühlen. Damit einhergehend kann sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter beziehungsweise die soziale Identifikation mit dem Unternehmen steigern.

Unter den Grundgedanken „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“, „Mitarbeiter tragen das Image nach außen“ und „Zufriedene Mitarbeiter sind leistungsbereite Mitarbeiter“ sollten die bestehenden Mitarbeiter zufrieden mit ihrem Unternehmen sein, um ein wirklich tiefgreifendes affektives Commitment auszubilden. Für dieses Commitment ist nicht nur das Gehalt oder finanzielle Anreize ausschlaggebend, sondern auch die Arbeitsbedingungen und zwischenmenschlichen Aspekte im Unternehmen.

Insbesondere vor dem Hintergrund, dass viele Unternehmer sagen, sie können kein höheres Gehalt zahlen, kann an anderen Stellschrauben gedreht werden.

Oftmals ist es im unternehmerischen Umfeld so, dass nicht derjenige mit der besten Befähigung zur Mitarbeiterführung eine Vorgesetztenrolle einnimmt, sondern derjenige, der fachlich in der Abteilung der Beste ist. Dieser Umstand kann dazu führen, dass zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten eine Kluft entsteht, aus der eine Unzufriedenheit der Mitarbeiter hervorgeht.

Eine einfache Lösung des Problems liegt somit darin, die Vorgesetzten im Hinblick auf Mitarbeiterführung und Mitarbeiterbindung zu sensibilisieren. Die Zeit und die Kosten für diese Art der fachfremden (in Bezug auf das Einsatzgebiet des Vorgesetzten) Schulung sind für Unternehmen jedoch oftmals utopisch, da die Dringlichkeit meist nicht bewusst ist. Die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten und den Kollegen hat direkte Auswirkungen auf das „Wohlfühlen“ und damit einhergehend auf den Willen zur Leistungserbringung.

Die Mitarbeiterumfragen in der Region haben aufgezeigt, dass viele Mitarbeiter nicht zufrieden mit ihren Vorgesetzten sind und dass die personenbezogene Bindung innerhalb der Unternehmen nicht in einem hohen Zufriedenheitsbereich liegt.

Zur niederschweligen Informationsbereitstellung und Sensibilisierung zum Thema Mitarbeiterführung und -bindung ist zu empfehlen, ein „Wiki-How der Mitarbeiterbindung“ (digitales Nachschlagewerk für Fragen der Mitarbeiterführung) zu implementieren. Dieses kann stichwortartig aufgebaut sein, mit direkten Verlinkungen innerhalb des Wikis und praktischen, leicht verständlichen Erklärungen rund um das Thema Mitarbeiterbindung. Ergänzt wird das Wiki-How dabei von einer Best Practice-Sammlung und einer Sammlung von Lösungen für bestimmte Probleme (evtl. anonyme Austauschplattform).

Ergänzt werden sollte dies von den oben genannten Schulungsmodulen. Ebenso ist es ratsam, dass eine Austauschplattform für die Mitarbeiterzielgruppe (mit Personalverantwortung) geschaffen wird, sodass sich ein regionales Netzwerk findet.

2 Stärkung der Identifikation und der Solidarisierung mit dem Unternehmen in der Außendarstellung

Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen ist unablässig für eine affektive und damit besonders wünschenswerte Bindung. Ein affektiv gebundener Mitarbeiter empfindet Stolz gegenüber seinem Unternehmen und zeigt das auch gern nach außen. Eine recht einfache und bereits in anderen Regionen auf verschiedene Arten erfolgreich durchgeführte Variante der Außendarstellung ist ein Abend offener Unternehmen.

Ziel ist es, die Öffnung der regionalen Branche gegenüber den regionalen Anwohnern voranzutreiben und damit evtl. bestehende Barrieren, Hemmschwellen oder Vorurteile abzubauen. Dabei können die Unternehmen sich betont bevölkerungsnah zeigen und einen Einblick in ihr tägliches Handwerk geben.

Der gedankliche Hintergrund des Maßnahmenentwurfes ist, dass Anwohner einer Region oftmals zwar die Unternehmen der Region namentlich kennen oder, wie im Musikwinkel, ihnen die Besonderheit ihrer Region teils schon bewusst ist, aber sie trotzdem keine umfassende Vorstellung von der täglichen Arbeit oder den Gesichtern und Geschichten hinter den Unternehmensnamen haben. Eine geführte Besichtigung, ein Einblick in die tägliche Arbeit kann die Vorstellung in der Bevölkerung zu den regionalen Unternehmen positiv prägen und dementsprechend, bei Gefallen, künftige Mitarbeiter ansprechen.

Konzipiert werden kann hier ein Abend der offenen Unternehmen, an dem sich verschiedene Unternehmen und Einrichtungen für angemeldete Gäste öffnen. Dabei sollte es eine Führung durch das Unternehmen geben und eine Fragen-Antwortrunde rund um das Thema Musikinstrumente, unternehmerischer Tätigkeiten und weitere, das Thema betreffende Fragen.

Die Zielgruppe ist dabei nicht nur auf künftige Auszubildende eingegrenzt, sondern jedes Alter wird angesprochen. Durch die Eindrücke prägen sich die Unternehmen in den Köpfen der Anwohner ein und bilden damit außerdem Gesprächsstoff. Somit steigern die Unternehmen ihre Präsenz auf positive Art und Weise.

Das Konzept gibt es bereits in verschiedenen Formen: Beispielsweise die „Lange Nacht der Technik“ an der WHZ; die „Woche offener Unternehmen“ im Vogtland zur Berufsorientierung und die „Industrie- und Handwerksnacht“ in Oelsnitz/Erzgebirge. Der Konzeptentwurf sollte in diesem Falle aber direkt auf die Branche des MIB in Markneukirchen und Klingenthal zugeschnitten sein.

Ein Vorteil der Maßnahme sind die individuellen Ausgestaltungsmöglichkeiten. Im Grunde ist es jedem Unternehmen freigestellt, wie es sich präsentieren und was es anbieten möchte. Ebenso ist es möglich, gemeinsame unternehmensübergreifende Angebote zu erstellen, wie beispielsweise einen Shuttleservice zwischen den Unternehmen in Markneukirchen und den Unternehmen in Klingenthal (je nach Beteiligung). Auch können andere regionale Akteure, die ein besonderes Interesse am Musikinstrumentenbau haben, sich einbringen und Attraktionen stellen. Die Ausgestaltung ist sehr offen, bedarf aber einer Koordination der übergreifenden Angebote und des Rahmens.

3 Mitarbeiterempowerment & -enrichment

Im Interesse eines jeden Unternehmens liegt es, dass Verlass auf die eigenen Mitarbeiter ist, diese ihre Aufgaben umfassend und zufriedenstellend übernehmen und im Sinne des Unternehmens handeln. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass der Mitarbeiter seine volle Leistung einbringen kann. Da es in der Natur des Menschen liegt, stets dazuzulernen und sich weiterzuentwickeln, sollte dies ebenso im alltäglichen Arbeitsumfeld stattfinden.

Die Umfrage der Mitarbeiter des regionalen Musikinstrumentenbaus ergab, dass der Aspekt „Individuelle Förderung“ von 57,5% als sehr wichtig eingeschätzt wird. Das heißt, über die Hälfte der regionalen Befragungsteilnehmer wünschen sich, vom Unternehmen hinsichtlich ihrer Arbeitsbefähigung und ihrer Stärken gefördert zu werden. Gleichzeitig gaben nur 12,6% an, mit der aktuellen Situation der „individuellen Förderung“ am Arbeitsplatz sehr zufrieden zu sein. Ein weiterer Hinweis auf die Bedeutung der Mitarbeiterförderung ergab sich aus der Freitextfrage „Wünsche an den Arbeitgeber“. In den Antworten konnten vermehrt Hinweise darauf gefunden werden, dass die Mitarbeiter sich Entwicklungsperspektiven beim aktuellen Arbeitgeber wünschen. Die Ergebnisse gehen somit mit der gängigen Literatur (vgl. Kapitel 1) und der Best Practice-Analyse aus Kapitel 2 einher. Unter den Stichworten „Mitarbeiterempowerment und Mitarbeiterenrichment ist im einfachsten Sinne die Übertragung von zusätzlichen Aufgaben und Verantwortung gemeint. Ziel der Maßnahme ist es, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter und die Verbundenheit zur Organisation zu steigern, in dem das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter angesprochen wird.

Als Grundlage dieser Maßnahmen müssen die Mitarbeiter jedoch vorab umfassend befähigt werden. Geplant werden kann an dieser Stelle eine individuelle Mitarbeiteranalyse mit den Zielen, Stärken und Vorstellungen des Mitarbeiters. Auf dieser Basis sollte ein bedarfsgerechtes Angebot für die berufsbegleitende Weiterbildung der Mitarbeiter des Musikinstrumentenbaus erarbeitet werden.

Vorstellbar ist eine Zusammenarbeit zwischen Bildungseinrichtungen der Region, der Industrie- und Handelskammer bzw. Handwerkskammer, der Volkshochschule und den regionalen Unternehmen.

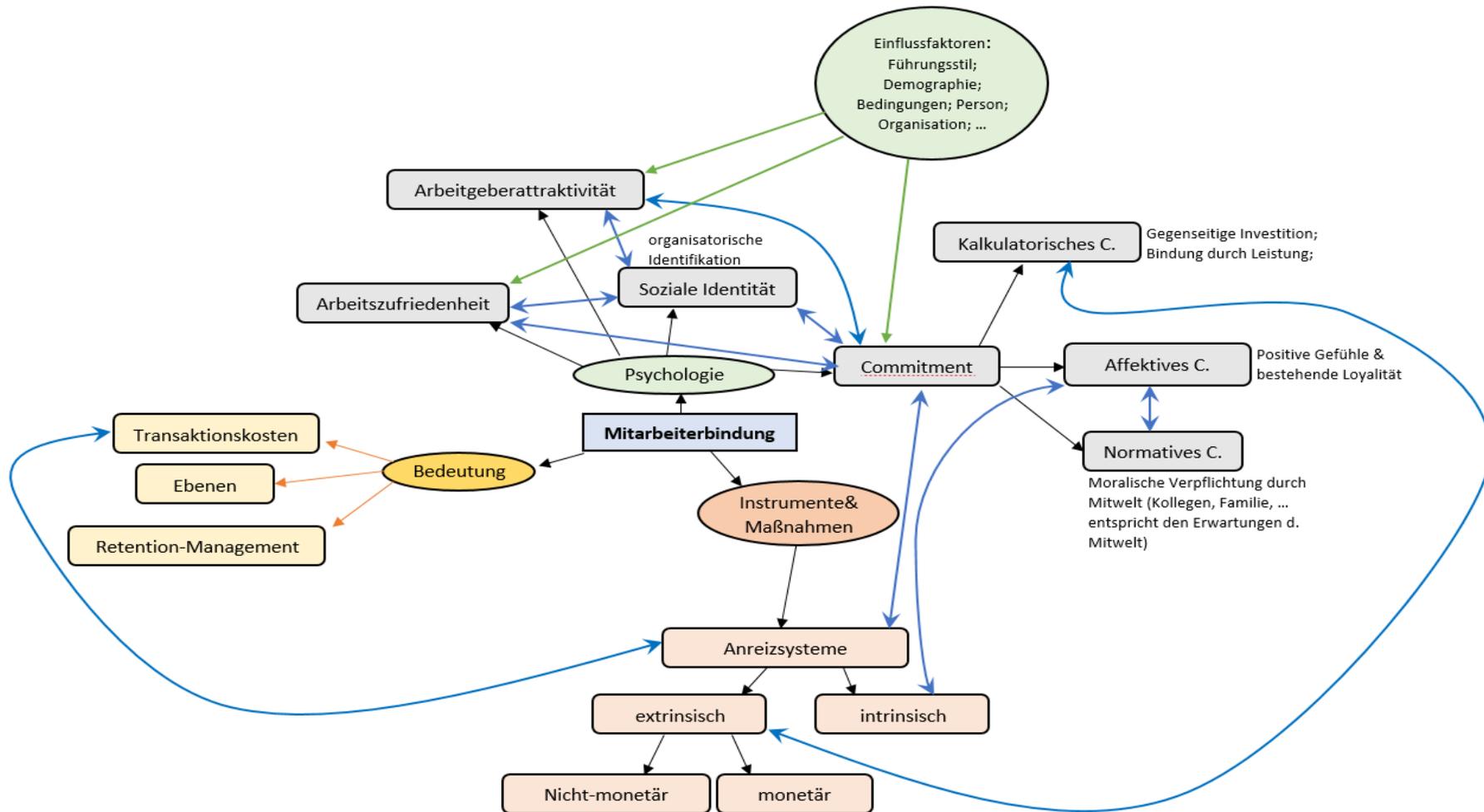
Ein möglicher Ablauf und mögliche Inhalte der Maßnahme zur Zielerreichung können in folgenden einzelnen Aufgaben liegen:

- Zusammentragen bereits existierender regionaler Angebote und Erschaffen einer Übersicht über Inhalte, Nutzen und Relevanz für die Zielgruppe
- Ermitteln von Bedarf und Wünschen seitens der regionalen Musikinstrumentenbauer sowie der Nachwuchsfachkräfte
- Schulungen von Mitarbeitern
- Ausbau akademischer berufsbegleitender Bildungsangebote
- Erstellen eines Portfolios der berufsbegleitenden Weiterbildungsangebote

Die Maßnahme kann ein Grundelement stellen, welches im Zeitverlauf stets angepasst und ausgebaut werden kann. Somit ist es möglich, eine Basis für eines der i-Ma-Tech-Ziele (der Entwicklung einer international anerkannten Kompetenzregion) zu erschaffen.

Anhang

Anlage 1: Zusammenhänge des Konstrukts der Mitarbeiterbindung



Anlage 2: Charakteristik der Generationen

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Jahrgang	1945 - 1966	1966 - 1980	1980 - 2000	seit 2000
Aktuelles Alter	55 - 65 Jahre	40 - 54 Jahre	20 - 40 Jahre	max. 20 Jahre
Eintritt Arbeitsmarkt	1964 - 1983	1984 - 1998	1998 - 2018	seit 2018
Eintritt Rente	2005 - 2030	2030 - 2045	2045 - 2065	ab 2065
prägende Phase/ sozialisierungsphase in:	1970er/1980er	1980er / 1990er	1990er/ 2000er/ 2010er	Seit 2010
Einflussfaktoren gesellschaftlich	<ul style="list-style-type: none"> - Mondlandung - technischer Fortschritt - wirtschaftlicher Aufschwung nach Kriegsende - viele Kinder - Gleichberechtigungsbewegung - Demokratisierung - politische Unruhen - Umweltprobleme 	<ul style="list-style-type: none"> - erste wirtschaftspolitische Verunsicherungen - deutsche Wiedervereinigung - Golfkrieg/ politische Unruhen - zunehmende Migration - Umweltprobleme; Tschernobyl, Artensterben; Ozonloch - HIV/ AIDS; steigende Drogenproblematik - aufkommen von Erlebniskonsum (Fernsehen, Computer, kommerzielles Spielzeug) - steigende Internationalisierung - Entscheidend von Neuerungen und Medienkonsum (Walkman, CD, Computer, Mobiltelefon) geprägt - Erkenntnis dass aus eigener Kraft Veränderungen entstehen können - laufender Wandel ist ständiger Begleiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung des Internet - Technik immer vorhanden und intuitiv nutzbar - keine Einschränkungen im globalen reisen - Wandel zu Wissensgesellschaft - Partizipation als Grundgedanke - ständige Erreichbarkeit ist normal - Globalisierung - Konsum im Überfluss - Terroranschläge - Mediales Überangebot - Spaßgesellschaft - Freiheit 	<ul style="list-style-type: none"> - Technische Kommunikationsmittel in jungem alter bereits selbstverständlich - virtuelle Welten sind normal - hohes Wohlstandsniveau - globales Reisen - Sicherheit - Orientierung - Zusammengehörigkeit - Grenzenlosigkeit - Politik übernimmt Verantwortung für diese Generation - offene, plurale, individuelle Lebenswelten - Individualisierung - Schule ist jetzt Lebensort (früher Lernort)/ Ganztagsbetreuung - Hohe Anforderungen an diese Generation, kaum Zeit zu "verschrafen", immer gefordert - Terror - Umweltbewusstsein
Einflussfaktoren Sozial	<ul style="list-style-type: none"> - viele Kinder - viele Vergleichsmöglichkeiten, Konkurrenzkampf - stabiles, nicht-autoritäres Familienbild - zunehmende Berufstätigkeit beider Elternteile - Konsumfreudiges Klima - Wertbeständige Bedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> - steigende Scheidungsrate - beide Eltern berufstätig - erwünschter Nachwuchs - emotional, zeitlich, finanziell massiv unterstützt (von Eltern + Großeltern) - gut ausgebildet 	<ul style="list-style-type: none"> - Wunschkinder - behütet, von Eltern gefördert - Bedeutung traditionelles Familienbild nimmt ab - alternative Lebensentwürfe - späte Selbstständigkeit - hoher Vernetzungsgrad - Kindheit in Frieden und Wohlstand 	<ul style="list-style-type: none"> - soziale Instabilität - ungewissheit - kaum beständige Beziehungen - Insleben - ständige Betreuung - ständige Überwachung
Einflussfaktoren Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> - erste Arbeitsmarkteinbrüche nach Aufschwung - Viele Arbeitnehmer -> hoher Konkurrenzkampf - steigende Löhne - Arbeiten um zu leben - entstehung kooperativer Führungsstil und zunehmende Partizipation 	<ul style="list-style-type: none"> - Stagnation auf dem Arbeitsmarkt - Arbeiten um zu Leben, trotzdem Workaholics - Erfahrungen der Arbeitslosigkeit - Reformstau, schlechte Konjunkturentwicklung - Unsicherheiten Berufseinstieg in Wendezeiten (insbesondere Ostdeutschland) - Wandel in Wahrnehmung der Mitarbeiter als wertvollste Ressource - steigende Anforderungen an MA -> Flexibilität, Globalisierung, Vielseitigkeit, Erreichbarkeit, Belastbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Börsencrash - hoher Wettbewerb - Wandel der Wirtschaft hin zum Dienstleistungssektor - Talente, Marken, Werte -> Eigenpositionierung auf Arbeitsmarkt ist wichtig - Lebenslanges lernen gewinnt an Bedeutung - Rückgang der Bedeutung gering qualifizierter Arbeitskräfte -> Spaltung der jugendlichen Gesellschaft Mitte 2000er - Atypische Arbeitsverhältnisse mit geringen Aufstiegschancen (bspw. Projektarbeiterpools, die nie festangestellt sind) 	<ul style="list-style-type: none"> - früherer Start ins Arbeitsleben (Bildungssysteme wurden kompakter) - steigende Akademisierung, steigende Anforderungen an Berufseinsteiger - ausgeprägter Fachkräftemangel - qualifizierte Berufseinsteiger haben freie Wahl
Charakterliche Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> - kooperationsbereit - Selbstbewusst - hohe Sozialkompetenz - Teamgeist - Hilfsbereit - Leistungsbereit - Hierarchisches Denken 	<ul style="list-style-type: none"> - lösungsorientiert - übernehmen gern und schnell Verantwortung - umweltbewusst - Selbstständig - gut informiert - ehrgeizig - zuverlässig - rational - selbstbewusst - hoher Leistungswille - Teamplayer - tolerant - unabhängig 	<ul style="list-style-type: none"> - unausgeglichen - sprunghaft - Feedbacksüchtig/ brauchen ständig Bestätigung - betreuungsintensiv - wenig reflektiert - brauchen Strukturen - teamorientiert - leistungsorientiert - selbstbewusst - Anpassungsfähig - freiwillige Zusammenarbeit - idealistisch - haben hohe Erwartungen - möchte bedeutungsvolle Karrieren 	<ul style="list-style-type: none"> - geringe Risikobereitschaft - optimistische Generation - pragmatisch - Leistungsorientierung, - Ehrgeiz - Wunsch nach Entschleunigung (bewusste Auszeiten) - Wissbegierig, suchen Informationen - sind Autodidakten

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Besonderheiten der Generation	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback eher als unangenehm empfunden - bevorzugen persönliche Kommunikation - Informationen auf formellem Weg - erwarten Belohnung durch materielle Anreize - empfinden aktuell besonderes Spannungsfeld zu Berufseinstiegern 	<ul style="list-style-type: none"> - Suchen glückliches Leben und persönliche Zufriedenheit mögen Feedback - offen für informelle Kommunikationswege - moderne Kommunikationsmittel sind kein Problem - Gleichberechtigung - hohe Wertschätzung der Familie - räumliche Trennungen kein Problem - nehmen sich selbstbewusst als Individuen wahr - sehr anpassungsfähig durch den Einfluss des ständigen Wandels während ihrer Prägephase 	<ul style="list-style-type: none"> - sollte nochmal in GenY1 1980-1990 und in GenY2 1990-2000 unterschieden werden - Erkennen Autoritäten an, die sich Respekt verdienen - legen Wert auf immaterielle Faktoren: Werte, Marken, lebenslanges lernen - traditionelle Werte sind eher in den Hintergrund gerückt - möchten Teil positiver Bewegungen mit einem Mehrwert für die Gesellschaft sein - Wählen Arbeitgeber deren Werte und Einstellungen mit den eigenen übereinstimmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zukunft wird kurzfristig gedacht - Vielfalt an Werten - Suche nach Sicherheit und Ordnung - Bewusste Auszeiten gewinnen an Bedeutung - Bedeutungsverlust klassischer Statussymbole - vollkommener Akzeptanz der Individualität
Bindungsneigung	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppe der inneren Kündigung - Reagieren auf materielle Anreize (auch kalkulatorisches Commitment) - person- to-job-fit - hoher Berufsbezug - Betriebstreue 	<ul style="list-style-type: none"> - Wechselbereitschaft vorhanden - Loyalität gilt eher Personen als Organisation - Loyalität eher Beruf als Organisation (person-to-job-fit) 	<ul style="list-style-type: none"> - kaum Wechselhemmungen - Privat- und Berufsleben müssen übereinkommen, sonst Wechsel - person-to-organisation-fit - emotionale Bindung bei übereinstimmenden Werten spielt die größte Rolle - individuelle, partnerschaftliche Führung (Personenbindung) - affektives Commitment sehr wichtig - Soziale Identifikation über die Arbeit (Personenbezogen, Unternehmenswerte, Soziales Image) - Unterschiede in den Geschlechtern erkennbar, Frauen scheinbar stärker gebunden, legen mehr Wert auf soziale Faktoren - unter wichtigsten Bindungsfaktoren ist kein monetärer Anreiz vorzufinden 	<ul style="list-style-type: none"> - hohe affektive Bindung - nicht offen für kalkulatorische Bindung oder materielle Anreize - Personenbindung wichtig - Identifikation mit den Werten und der sozialen Ausenwirkung der Organisation wichtig - Person-to-organisation-fit
Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> - Beständigkeit am Arbeitsplatz - Imagebezogen (schätzen positives Arbeitgeberimage hinsichtlich finanzieller Sicherheit) - Lebensqualität - Einkommen - soziale Kontakte und soziale Gerechtigkeit sind wichtig - stimmige Arbeitsplatzbedingungen - möchten Verantwortung übernehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Work-Life-Balance - Arbeitsplatzsicherheit - Soziale Gerechtigkeit, soziale Kontakte sind wichtig - wollen autonom Arbeiten - flexible Arbeitszeiten - Lage des Arbeitgebers wichtig - Gleichgewicht zwischen erbringen der Arbeit und Maximierung persönlicher Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> - flache Hierarchien; Kollegiales "Du" - partizipative Führung - möchten über Mentoren angeleitet werden, suchen aktiv nach Rat - Work-Life-Balance - wertschätzende Unternehmenskultur - transparente Kommunikation - Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten - erwarten individualisierte Angebote - Lebensfreude, Zeit, Genuss auch bei der Arbeit - moderne, technologisch hochwertige Arbeitsausstattung - rasche Belohnung (im Sinne von levels) - Sinnhaftigkeit - Flexible, individuelle Arbeitszeitmodelle - Wunsch nach selbstbestimmung - starke Unternehmenswerte - Fürsorgliche Vorgesetzter - individuelle Werte wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> - Anerkennung - Autonomie - Flexibilität - Transparenz - starkes Bedürfnis nach affektiven Commitment - Bedürfnis nach stolz auf Arbeit und Arbeitgeber (Wertebezogene Soziale Identifikation) - persönliche Entwicklung und Förderung (aber eigenständig geplant) - Sicherheit (unbefristete Verträge) - Entlohnung (Fixgehalt wichtig, Leistungsentlohnung weniger, da Konkurrenzkampf vermieden werden soll) - Wertschätzender Umgang - Harmonie, Berufliche Identifikation, - Nähe und persönliche Beziehung zur Führungskraft - Sinnvolle und spaßbringende Aufgaben
mögliche Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Mentoring (als Mentoren für Berufseinsteiger einsetzen) - Gemeinsame Weiterbildungen - Kommunikationszonen einrichten und austausch fördern - generationsübergreifende Arbeitsgruppen - Wissenstransfer aktiv betreiben - Incentivangebote für alle gleich, aber individualisierbar damit kein Eindruck der Benachteiligung entsteht 	<ul style="list-style-type: none"> - regelmäßige Zielvereinbarungen und Auswertungen - Übertragung von Verantwortung und Einbeziehung in Entscheidungsfindung - Flexible Gestaltung der Arbeitsumgebung - Unterstützung der Teambildung durch gemeinsame Aktivitäten und Events 	<ul style="list-style-type: none"> - herausstellen der Werte des Unternehmens - offene Kommunikation des Wertesystems nach Innen und nach Außen - Mentorenprogramme - Aufdecken von Gemeinsamkeiten der Wertesysteme der Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen - Flexible Arbeitszeit - und Arbeitsgestaltungssysteme - Einsatz immatrieller Bindungsanreize zur Förderung des affektiven Commitment 	<ul style="list-style-type: none"> - Perspektiven offen und frühzeitig kommunizieren - Personenbezogene Bindung aufbauen - Unternehmenswerte kommunizieren - Zielgruppengerechte, individualisierte Arbeitsangebote - Flexibilität bieten - Mentoren und Strukturen zur Verfügung stellen - Einsatz immatrieller Bindungsanreize zur Förderung des affektiven Commitment

Anlage 3: Vorschlag zur Einteilung der Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung nach Art der Maßnahme

materiell	immateriell
Home-PC; Firmenhandy	Home-Office
Fort- und Weiterbildung	flexible Arbeitszeiten
Fahrkostenzuschuss	Sabbatical (Auszeiten)
Urlaubs- Weihnachtsgeld	Sportkurse; Gesundheitstage
betriebliche Altersvorsorge	Mentoring-Programme
Bonuszahlungen / Leistungsentlohnung	berufsbegleitendes Studium
attraktives Gehalt	sinngebende, herausfordernde Aufgaben
Kinderbetreuung	transparente Aufstiegsmöglichkeiten/ Entwicklungsperspektiven
Kinderbetreuungszuschuss	work- life balance
Job-Rad	Finanz- und Vermögensberatung
Firmenwagen	Fort- und Weiterbildungen
Gutscheind/ Zuschüsse	Teamevents
Essenzuschuss	Social Responsibility/ Nachhaltigkeit
	Option Teilzeitarbeit
	Unterstützung widereinstieg nach Elternzeit
	Job Sharing
	Kantine
	Feedbackrunden
	Arbeitsatmosphäre
	Kooperative Führung
	Vermeidung von Überstunden
	Gesundheitskurse
	Kommunikation
	Mitarbeitergespräche
	Feelgood-Manager
	flache Hierarchien
	Abwechslungsreiche Tätigkeiten
	individuelle Entwicklungsunterstützung
	Teambuilding-Aktivitäten
	Workshops/ Seminare
	Sprachkurse
	Relax Areas
	Getränke, Snacks; Obst
	Unternehmenskultur
	Unternehmenswerte
	Bildungsurlaub
	Vertrauensvoller Umgang
	Einarbeitung
	Übertragung von Verantwortung

Anlage 4: Vorschlag zur Einteilung der Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung nach Anreizansatz

extrinsische Anreize		intrinsische Anreize
monetär	nicht-monetär	
Home-PC; Firmenhandy	Home-Office	sinngabende, herausfordernde Aufgaben
Fort- und Weiterbildung	flexible Arbeitszeiten	Social Responsibility/ Nachhaltigkeit
Fahrkostenzuschuss	Sabbatical (Auszeiten)	Feedbackrunden
Urlaubs- Weihnachtsgeld	Sportkurse; Gesundheitstage	Arbeitsatmosphäre
betriebliche Altersvorsorge	Mentoring-Programme	Kooperative Führung
Bonuszahlungen / Leistungsentlohnung	berufsbegleitendes Studium	Vermeidung von Überstunden
attraktives Gehalt	transparente Aufstiegsmöglichkeiten/ Entwicklungsperspektiven	Kommunikation
Kinderbetreuung	work- life balance	Mitarbeitergespräche
Kinderbetreuungszuschuss	Finanz- und Vermögensberatung	flache Hierarchien
Job-Rad	Fort- und Weiterbildungen	Abwechslungsreiche Tätigkeiten
Firmenwagen	Teamevents	individuelle Entwicklungsunterstützung
Gutscheind/ Zuschüsse	Option Teilzeitarbeit	Unternehmenskultur
Essenzuschuss	Unterstützung wiedereinstieg nach Elternzeit	Unternehmenswerte
	Job Sharing	Vertrauensvoller Umgang
	Kantine	Übertragung von Verantwortung
	Gesundheitskurse	
	Feelgood-Manager	
	Teambuilding-Aktivitäten	
	Workshops/ Seminare	
	Sprachkurse	
	Relax Areas	
	Getränke, Snacks; Obst	
	Bildungsurlaub	
	Einarbeitung	

Anlage 5: Vorschlag zur Einteilung der Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung nach Einfluss auf das Commitment

Maßnahmen haben Einfluss auf ...		
kalkulatorisches Commitment	normatives Commitment	affektives Commitment
Home-PC; Firmenhandy	Sportkurse; Gesundheitstage	sinngabende, herausfordernde Aufgaben
Fort- und Weiterbildung	Home-Office	Social Responsibility/ Nachhaltigkeit
Fahrkostenzuschuss	flexible Arbeitszeiten	Feedbackrunden
Urlaubs- Weihnachtsgeld	berufsbegleitendes Studium	Arbeitsatmosphäre
betriebliche Altersvorsorge	Finanz- und Vermögensberatung	Kooperative Führung
Bonuszahlungen / Leistungsentlohnung	Fort- und Weiterbildungen	Vermeidung von Überstunden
attraktives Gehalt	Teamevents	Kommunikation
Kinderbetreuung	Option Teilzeitarbeit	Mitarbeitergespräche
Kinderbetreuungszuschuss		flache Hierarchien
Job-Rad		Abwechslungsreiche Tätigkeiten
Firmenwagen		individuelle Entwicklungsunterstützung
Gutscheind/ Zuschüsse		Unternehmenskultur
Essenzuschuss		Unternehmenswerte
Getränke, Snacks; Obst		Vertrauensvoller Umgang
Bildungsurlaub		Übertragung von Verantwortung
Workshops/ Seminare		transparente Aufstiegsmöglichkeiten/ Sabbatical (Auszeiten)
		Mentoring-Programme
		work- life balance
		Unterstützung wiedereinstieg nach Elternzeit
		Feelgood-Manager
		Einarbeitung
		Relax Areas
		Teambuilding-Aktivitäten

Anlage 6: Auswertung der Great Place to Work 2020

Gestaltungsfeld	Kommunikation			Führung				Partizipation					Flexibilität						
	offener Umgang/Kommunikation	Feedback	Transparenz	Fairness	Lob auf Vorgesetztenverhalten allgemein	Entwicklungschancen aufzeigen/aktive Förderung	Vertrauensvoll	Förderung Team/zusammenhalt	Handlungsspielräume	Verantwortung	Beteiligung Entsch.	Vernetzung Hierarchie	Bestimmung A.inhalte	Verteilung A.aufkommen	Gleitzeit/flex.AZ	Vereinbarkeit Beruf-Familie	Work-Life-Balance allgemein	Home Office	Sabbatical
Unternehmen																			
Biogena Gruppe Deutschland						X	X	X		X			X	X		X			
HSP STEUER Henniges, Schulz & Partner Steuerberatungsgesellschaft	X	X	X			X				X	X	X		X		X	X		
IPG Information Process Group GmbH Deutschland	X				X	X		X						X	X			X	
Accso - Accelerated Solutions GmbH			X		X	X	X	X	X		X	X		X		X		X	X
Adacor Hosting GmbH			X	X				X	X						X			X	
Assure Consulting GmbH					X			X						X	X			X	
baramundi software AG	X	X	X		X	X	X	X	X					X	X			X	
BARMER	X					X		X	X					X	X				
Brockhaus AG	X		X	X		X		X	X			X		X				X	
Cintellic GmbH	X	X				X	X	X		X				X					X
Daimler TSS	X	X	X			X	X	X				X		X				X	
DIS AG									X										
G-TEC Ingenieure GmbH							X	X						X	X				
GAMBIT Consulting GmbH		X	X			X	X	X				X	X	X				X	
glatthaar-fertigkeller gmbh & co. kg		X			X	X				X			X	X				X	
Hochland Deutschland GmbH							X							X	X			X	
I.K. Hofmann GmbH			X	X			X			X									
Interhyp Gruppe						X								X	X			X	
Johnson & Johnson Family of Companies		X				X		X				X		X	X			X	X
ORAYLIS GmbH Business Intelligence	X	X	X			X	X	X						X	X		X	X	
PASCOE Naturmedizin			X			X	X			X				X		X		X	
Rösberg Engineering GmbH						X	X			X				X					
Techniker Krankenkasse						X		X						X	X	X		X	X
viadee AG	X		X	X	X	X	X	X				X		X	X			X	

- alle Maßnahmenpakete zusammen stellen das Wertefundament dar; die einzelnen Maßnahmen bestimmen die Richtung und Ausprägung des Wertesystems;

- die Auswertung soll aufzeigen welche Bereiche der Wertesysteme von den ausgezeichneten Unternehmen besonders bedient werden und dementsprechend einen ausgeprägten Einfluss auf das Empfinden der Verbundenheit der Mitarbeiter

- Einschätzungen erfolgen auf Basis von Mitarbeiteraussagen, Angegebenen Maßnahmen und Informationen aus der Homepage der Unternehmen

X = Informationen Auswertung Great Place to Work

X = Informationen Auswertung Firmen-Homepage und Kununu

Anlage 7: Übersicht Best Practices der Mitarbeiterbindung

GB	Best Practice - Maßnahme	Handlung (Was wird gemacht)	Effekt
Team	alltägliche Rituale	<ul style="list-style-type: none"> - Zelebrierung einfacher, gemeinsamer Handlungen wie ein wöchentliches Pizzaessen oder auch eine wöchentliche Kaffeegrunde. - Dabei können aktuelle Themen, Strategien und Ideen Informel gesammelt und festgehalten werden, aber auch ein einfacher Austausch über aktuelle Probleme - Brainstorming-Charakter 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeinschaftsgefühl stärken - positive Kommunikation - Informationsasymmetrien angleichen - verschiedene Perspektiven auf Probleme oder Strategiefragen - Förderung der Partizipation - Personenbezogene Bindung zum Team stärken
	Los für gute Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Gutscheine an einen Mitarbeiter, der durch sein selbstloses Engagement gegenüber einem anderen Mitarbeiter positiv aufgefallen ist 	<ul style="list-style-type: none"> - stärkt Anerkennungsgefühl - unterstützt die Zusammenarbeit auch ohne das ein persönlicher Vorteil im Vordergrund steht
Führung	Danke-Guide	<ul style="list-style-type: none"> - Karten mit Ideensammlung wie Anerkennung für gute Mitarbeiter erfolgen kann (Bsp. Danksagung auf Teamevents, persönlicher Dankesbrief) 	<ul style="list-style-type: none"> - stärkt Anerkennungsgefühl
	Übergabe Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> - Übertragung von Verantwortung für begrenzte Handlungsfelder nach Absprachen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation mit Verantwortungsbereich - überlegtere Handlungen - möglicherweise größere Hürde vor Arbeitsplatzwechsel, denn man wird im Verantwortungsbereich gebraucht
	Übereinstimmung von Werten vor Einstellung	<ul style="list-style-type: none"> - Durch gezielte Fragestellungen oder Abarbeitung einer Fragenkatalogs/ Self-Assessment-Bogen können Ziele und Wertevorstellungen erfragt und mit den Wertevorstellungen und Zielen des Unternehmens abgeglichen werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Kosteneinsparung, da kein "auseinandertriften" nach Einstellung; - gute Grundvoraussetzungen zur Integration in Team und Unternehmen - Gemeinsamkeiten zur persönlichen Bindung
	Digitale Schnuppertag	<ul style="list-style-type: none"> - Programmtag zu dem sich Bewerber anmelden können und anschließend einen Mitarbeiter für einen Tag Digital per WhatsApp/Facebook/Co. im Arbeits- und Aufgabenalltag begleiten und auch Fragen stellen können 	<ul style="list-style-type: none"> - aussieben von Bewerbern, es bleiben Interessenten übrig die eine Vorstellung haben was auf sie zukommt - erste Ängste/ Hürden vorwegnehmen in dem von Beginn an ein Ansprechpartner im Unternehmen da ist
	Countdown-Karten	<ul style="list-style-type: none"> - neue Mitarbeiter erhalten wöchentlich, bis zum ersten Arbeitstag, Karten mit kleinen Überraschungen und Informationen zum Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Steigerung der Vorfreude auf den ersten Arbeitstag - Integration bereits vor dem ersten Arbeitstag - zeigt Wertschätzung des neuen Mitarbeiters und das dieser willkommen geheißen wird (Willkommenskultur)
	Comeback-Programm	<ul style="list-style-type: none"> - kontaktieren ehemaliger Mitarbeiter - besprechen von Zielen und Lebensvorstellung dieser ehemaligen Mitarbeiter - abgleichen mit Unternehmenszielen und Angebot des Wiedereinstiegs 	<ul style="list-style-type: none"> - Es werden Mitarbeiter Rekrutiert die sich bereits mit dem Unternehmen und dessen Werten identifizieren können und den Arbeitsplatz bereits kennen - geringere Rekrutierungskosten und geringere Gefahr dass inkompatible Neueinstellungen erfolgen - Mitarbeiter bringt neben Unternehmenskenntnissen auch neues Wissen aus anderen Erfahrungen mit (Wissen worauf man sich einlässt)
Kommunikation	Entwicklungsgespräch	<ul style="list-style-type: none"> - in bestimmten Zeitabständen (Quartal/halbjährlich/jährlich) finden Gespräche zur persönlichen Entwicklung des Mitarbeiters statt - Vor wird standardisierter Fragebogen ausgefüllt (Selbsteinschätzung des Mitarbeiters + Einschätzung durch Vorgesetzten) - Zum Gespräch werden Einschätzungen besprochen - Setzung von Entwicklungszielen für den nächsten Zeitraum und Maßnahmen wie diese Ziel erreicht werden sollen 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter bekommt ein Feedback über seine Arbeitsweise - Mitarbeiter kann Feedback geben, offene Fragen und Wünsche Ansprechen - Mitarbeiter erlangt Kenntnis über die Einschätzung zu seinen Fähigkeiten und seinen Entwicklungschancen - Gefühl der Wertschätzung durch Aufmerksamkeit - steigert Transparenz und dient einer offenen Kommunikation
	360°/180° Feedback	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback aus mehreren Perspektiven, Gradzahl gibt an wie umfassend das Feedback erfolgt - Beurteilung des Führungsverhaltens aus Sicht Mitarbeiter und Vorgesetzter (Feedback für Mittleres Management -> 180°) - möglichst durch anonymisierte Fragebögen (um ehrliche und konstruktive Kritik zu erhalten) 	<ul style="list-style-type: none"> - soll realistisches Selbstbild für Führungskräfte erzeugen und diesen Entwicklungspotential aufzeigen
	Recognition Interview	<ul style="list-style-type: none"> - in einem Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten werden über einen Zeitraum von 45 Minuten werden 12 Fragen zu Arbeitsstil und Führungsstil erörtert und Präferenzen besprochen 	<ul style="list-style-type: none"> - Erkenntnisgewinn über die Sichtweisen des anderen und herausfinden von Defiziten und Entwicklungschancen - Dem einzelnen Mitarbeiter kommen 45 Minuten ungeteilt Aufmerksamkeit zugute in welchen er "Gehör" findet
	Feedback Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> - Am Ende der Probezeit gibt der Mitarbeiter ein Feedback vor seinen Kollegen zu seiner Probezeit - mindesten ein Mitglied aus der Führungsebene muss dabei sein - Inhalt: bisherige Eindrücke, Erlebnisse und Verbesserungsideen 	<ul style="list-style-type: none"> - Erkenntnisgewinn wie neue Mitarbeiter (ohne "Tunnelblick") das Unternehmen einschätzen und wo nachbesserungsbedarf besteht - fördert die offene Kommunikation und zeigt dem Mitarbeiter dass seine Meinung wichtig ist
	Love Letter	<ul style="list-style-type: none"> - persönlich gestalteter Brief, in dem anderer Abteilung konstruktiv mitgeteilt wird welche Aspekte der Zusammenarbeit positiv/ negativ aufgefallen sind - Eventuell klärendes Gespräch in dem Vorfälle besprochen und Unstimmigkeiten beseitigt werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Teamübergreifendes Feedback - stärkt den Zusammenhalt - stärkt offene Kommunikation auch Teamübergreifend
	Social Media/ Social App	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmensinterne App oder Website auf welche Informationen bereitgestellt werden, ein Platz für Meinungsaustausch und Eingabe von Ideen möglich ist - Muss aktiv gesteuert und betreut werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Steigerung Transparenz und Offenheit - Bietet Mitarbeitern Möglichkeit der Partizipation an Entscheidungen oder Meinungsaustausch - Verringerung von Informationsasymmetrien (aktive Gestaltung des Informationsflusses) - Führung bekommt Stimmung von Mitarbeitern mit - Erweiterung von Perspektiven und Ideengebung

Anlage 7: Übersicht Best Practices der Mitarbeiterbindung (2)

GB	Best Practice - Maßnahme	Handlung (Was wird gemacht)	Effekt
Flexibilität	keine Kernarbeitszeit	- ermöglichen der freien Arbeitszeiteinteilung innerhalb der Rechtsprechung (6-20Uhr)	- ermöglicht dem Mitarbeiter die freie Ausgestaltung und die Wahrnehmung der verschiedenen Lebensrollen (Arbeitnehmer/Elternteil/Pflegender/...) - steigert die Attraktivität als Arbeitgeber -> Loyalitätssteigerung -> positiver Imagefaktor
	Individuelle Teilzeitmodelle	- Entwicklung von Teilzeitmodellen welche an den Arbeitnehmer angepasst sind (von 20% bis Vollzeit) - Angebot des Job-sharing - Ermütigung von Teilzeitarbeit auch für Männer und Führungskräfte - Arbeiten im wöchentlichen Wechsel	- ermöglicht dem Mitarbeiter die freie Ausgestaltung und die Wahrnehmung der verschiedenen Lebensrollen (Arbeitnehmer/Elternteil/Pflegender/...) - steigert die Attraktivität als Arbeitgeber -> Loyalitätssteigerung -> positiver Imagefaktor
	Väternetzwerk	- Kontaktvermittlung zur Väter GmbH oder Implementierung eines Väternetzwerk im Unternehmen - Informationsbereitstellung durch Vorträge und Workshops - Schaffung eines Bewusstseins für "Männer und Familie" - Mentoring-Programm: einem werdenden/ jungen Vater wird ein erfahrener Vater für ein Jahr als Mentor und Ansprechpartner zur Seite gestellt. Von diesem kann der junge Vater lernen wie die Bereiche Familie, Beruf und Selbstverwirklichung in Einklang gebracht werden können	- Verringerung von Stresssituationen - Stärkung von Familien und ausgeglichenen Mitarbeitern - Wertebezogene Bindung, Mitarbeiter fühlt sich verstanden und Wertgeschätzt - Anpassung an Generationsanforderungen und den Wertewandel - positiver Imagefaktor
	Kinderbetreuung	- Unterstützung bei Suche nach Betreuungsplatz - Betreuungskostenzuschuss - Ferienprogramme/ Nachmittagsprogramme	- ermöglicht dem Mitarbeiter die Teilnahme am Arbeitsleben und die Konzentration auf die Arbeit - Besonders in Regionen in welchen es schwierig ist einen Kinderbetreuungsplatz zu finden - durch Einbindung und Unterstützung der ganzen Familie und der Unterstützung der Work-Life-Balance findet eine affektive Mitarbeiterbindung auf einer emotionalen Ebene statt - positive Effekte auf das Arbeitgeberimage
	Vereinskooperationen	- Zusammenschluss mit ansässigen Unternehmen und oder Vereinen um Ferien bzw. Nachmittagsprogramme für Kinder anzubieten	- Mitarbeiter kann sich auf Arbeit Konzentrieren - Förderung der Work-Life-Balance und Ausgeglichenheit des Mitarbeiters
	Pflegenetzwerk/ Pflegelotsen	- Anlaufstelle für Informationen bezüglich Pflegebedürftiger Angehöriger - Bereitstellung eines zentralen Ansprechpartners der sich mit dem Thema auskennt und zu Vereinbarkeit von Pflege und Arbeit beraten kann - Vermittlung zu anderen Mitarbeitern die sich in einer ähnlichen Situation befinden	- Wertschätzung der Mitarbeiter in jeder Lebenssituation - das Gefühl verstanden zu werden und die Lebenssituation mit der Arbeit vereinen zu können stärkt Bindung und gibt ein positives Arbeitgeberimage durch gesteigerte Attraktivität
	Toolbox zur Arbeitszeitgestaltung	- On-/Offline System zur Ideengewinnung über Arbeitszeitgestaltung und Wünsche der Mitarbeiter - Sammlung der Vorschläge und Auswertung/ Entscheidung ob Möglich	- Gibt Auskunft über die Bedürfnisse der Mitarbeiter, so können Maßnahmen direkt am Bedarf getroffen werden
Partizipation	Innovation Communities/ Innovationsbriefkasten	- Bereitstellung eines "Innovationsbriefkasten" Online oder Offline / Veranstalten von Innovationsnachmittagen in denen Jeder seine Ideen vorstellen kann und darüber diskutiert wird (wichtig keine negative Kritik bei Vorstellung, sonst zu große Hemmungen für Teilnahme) - Mitarbeiter geben ihre Idee kurz zusammengefasst ab - Ideen werden ausgewertet und regelmäßig in einem Ranking prämiert - Möglichkeit Mitarbeiter an Gewinn/ Einsparung zu beteiligen - evtl. Führen einer Rangliste über Anzahl eingereichter Ideen der Mitarbeiter und prämiieren der Anteilnahme	- Fördert Partizipationsgedanke und Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber - Mitarbeiter haben großes Innovationspotential inne, sehen oft auch Kleinigkeiten die sonst nicht wahrgenommen werden - fördert Identifikation mit dem Unternehmen wenn das Gefühl besteht gehört zu werden und etwas mitgestalten zu können - Bei sehr positivem Einsatz fördert die öffentliche Anerkennung das Gefühl des wertgeschätzt Werdens
	Social Workplaces	- offene Gestaltung von Arbeitsplätzen - Schaffung von freien Plätzen an denen ein Austausch möglich ist und gleichzeitig jeder dazu eingeladen ist sich zu beteiligen	- Ausweitung der Perspektiven, Blickwinkelwechsel - Steigerung der Problemlösungskompetenz - gesteigerter Informationsfluss - Personenbindung wird ausgebaut bei gesteigerter Möglichkeit Kontakte zu knüpfen
	Job-Enlargement	- Ausweitung des Aufgabengebietes des einzelnen Mitarbeiters auf horizontaler Ebene	- Abwechslungsreichere Gestaltung der Arbeitsaufgaben, Gefühl von Wertschätzung durch Übertragung weiterer Aufgaben - schnellerer und gezielterer Informationsfluss
	Job-Enrichment/ Job-Enrichment/	- Kompetenzübertragung auf horizontaler und vertikaler Ebene - Übertragung von mehr Eigenverantwortung	- mit der Übernahme von Verantwortung bekommt der Mitarbeiter das Gefühl nicht entbehrlich zu sein, dies gibt ihm einerseits mehr Sicherheit, andererseits erhöht es Wechselhemmungen da der Mitarbeiter das Gefühl hat gebraucht zu werden - schnellerer und gezielterer Informationsfluss

Anlage 8: Erkenntnisse der Mitarbeiterbefragung im Einzelnen

- Die allgemeine Arbeitszufriedenheit nimmt mit steigendem Alter ab
- Es gibt große Unterschiede in der Wahrnehmung der regionalen Unternehmen. (Image/bArbZ4). Die Wahrnehmung von „> 100 MA“ ist wesentlich schlechter als die „< 100 MA“ (gesamt betrachtet)
- Die Zufriedenheit mit der sozialen Identifikation nimmt mit steigender Unternehmensgröße ab. → Je größer das Unternehmen, desto geringer die soziale Identifikation mit dem Unternehmen (Werte/Kultur/sich wichtig fühlen)
- Affektives und kalkulatorisches Commitment sind gleich stark ausgeprägt, wenn alle Arbeitnehmer einbezogen werden.
- Unternehmen mit „< 50 Mitarbeitern“ haben ein sehr hoch ausgeprägtes affektives Commitment (am stärksten ausgeprägte Art). Aber auch kalkulatorisches Commitment ist noch stark ausgeprägt → Eine Ursachenermittlung sollte erfolgen.
- Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern → Alle Commitmentarten wesentlich geringer ausgeprägt als in der Vergleichsgruppe. Hier kalkulatorisches C. am stärksten ausgeprägt. Empfehlung: Grundlegende Untersuchung darüber, wie Mitarbeiter zum Unternehmen stehen. Sollte dringend behoben/verbessert werden, da diese Gruppe großen Einfluss auf die Außenwahrnehmung der regionalen Unternehmen und Berufsgruppe haben. Vom Gedanken ausgehend, dass Mitarbeiter das Image ihres Berufes und ihres Unternehmens nach außen transportieren und Mitarbeiter neue Mitarbeiter werben, zeigen die Commitmentergebnisse einen dringenden Handlungsbedarf auf.
- Kleinstunternehmen sind besonders stolz auf ihren Arbeitsplatz. Je größer das Unternehmen wird, desto geringer wird der Mittelwert.
- In den Bereichen „Kommunikation im Unternehmen und Informationsfluss“, „Gehalt und die Entwicklung des Gehalts“ und „Führungsstil des Vorgesetzten“ gibt es größere Diskrepanzen zwischen Wichtigkeit des Aspekts und der Zufriedenheit mit dem Aspekt. Hier ist den Arbeitgebern anzuraten, einen genaueren Blick auf die aktuelle Ausgestaltung und mögliche Optimierungen zu werfen.
- Aspekt Zufriedenheit mit Führungsstil des Vorgesetzten: Es sollte untersucht werden, warum weniger als die Hälfte der Mitarbeiter mit diesem Aspekt zufrieden ist. Oftmals kommt es vor, dass Vorgesetzte wie Teamleiter oder Abteilungsleiter nicht die nötigen Führungsqualitäten im Anleiten von Mitarbeitern aufweisen. An dieser Stelle sind Schulungen und eine Sensibilisierung im Umgang und der Anleitung von Mitarbeitern notwendig.
- Von den Mitarbeitern werden Anpassungen des Lohns gewünscht. Ergänzend sollte ein finanzielles Anreizsystem konstruiert werden.
- Der Bereich „Angebot für Nah- und Fernverkehr“ muss verbessert werden.
- Bildungsangebote zur Fort- und Weiterbildung müssen verbessert werden. Und die digitale Infrastruktur ist verbesserungswürdig.
- Die soziale Komponente im Lebensumfeld hat ebenso einen Einfluss auf die Lebensqualität wie ökonomische, quantitative Gegebenheiten. Da die soziale Komponente aufgrund ihrer begrifflichen Dehnbarkeit schwer zu fassen ist, erschwert dies die Definition und/oder Messung der Lebensqualität.
- Die Teilnehmer der Umfrage geben als lebensqualitätsbeeinflussende Faktoren Aspekte an, die in der Umgebung gut ausgestaltet sind. Die genannten Aspekte gleichen den Aussagen der Experteninterviews. Das heißt, die Region hat eine bestimmte Zielgruppe, die sich in einer solchen Region wohlfühlt. Wichtig sind die soziale Einbindung und eine familiengerechte Infrastruktur. Das Erleben von „Events“ hat in der Region einen Ausflugscharakter und wird anders zelebriert als es im städtischen Umfeld der Fall ist. Die Zielgruppe stört sich nicht daran, dass

eine „Dauerbespaßung“ fehlt, vielmehr reicht es ihnen, wenn diese in überschaubarer Zeit erreichbar ist: *„Der Möglichkeit im Umfeld von 2 Stunden Autofahrt viele große Städte (Flughafen, Zoo, Essen, Shoppen)“*.

Anlage 9: Mitarbeiterfragebogen



Westsächsische Hochschule Zwickau
University of Applied Sciences
HOCHSCHULE FÜR MOBILITÄT | UNIVERSITY FOR MOBILITY

Befragung der Mitarbeiter des vogtländischen Musikinstrumentenbaus

Herzlich Willkommen liebe Musikinstrumentenbauer,

vielen Dank für Ihr Interesse an unserer Umfrage. In diesem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt zur Erkennung und Förderung von Innovationspotentialen in strukturschwachen Regionen der neuen Bundesländer geht es um die Identifikation von regionalen Entwicklungspotentialen. Der Musikinstrumentenbau mit seiner einzigartigen Struktur prägt die Region des westsächsischen Vogtlandes in besonderem Maße. Aufgrund dessen hat sich das Projekt I-Ma-Tech zur Aufgabe gemacht, zukunftsfähige Konzepte für die Regionalentwicklung zu erstellen. Um die dafür notwendige Analyse der aktuellen Situation vornehmen zu können, benötigen wir Ihre Unterstützung.

Die Bearbeitung des Fragebogens dauert etwa 10 Minuten und ist auf drei Fragenkomplexe aufgeteilt. Nehmen Sie sich bitte ausreichend Zeit und versuchen Sie Ablenkungen zu vermeiden. Die Daten werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke im Rahmen des I-Ma-Tech-Projektes zur Regionalentwicklung verwendet. Die Auswertung erfolgt anonym und unter Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften des Datenschutzes. Bitte nehmen Sie nur einmal an der Umfrage teil.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!



Statistische Daten			
Wie alt sind Sie?	Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.	Was ist Ihr höchster Schulabschluss?	Was ist Ihre höchste Qualifikationsstufe?
<input type="checkbox"/> unter 20 Jahre alt <input type="checkbox"/> 20 – 35 Jahre alt <input type="checkbox"/> 36 – 50 Jahre alt <input type="checkbox"/> 51 – 60 Jahre alt <input type="checkbox"/> über 60 Jahre alt	<input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> keine Angabe	<input type="checkbox"/> kein Abschluss <input type="checkbox"/> Hauptschulabschluss <input type="checkbox"/> Mittlere Reife <input type="checkbox"/> (Fach-)Hochschulreife	<input type="checkbox"/> ungelernt <input type="checkbox"/> Fachkraft <input type="checkbox"/> Meister <input type="checkbox"/> Akademiker <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____

In welchem Arbeitsverhältnis stehen Sie aktuell?	Wie groß ist das Unternehmen, in dem Sie arbeiten?	Wie schätzen Sie Ihr monatliches Einkommen in Hinblick auf das Verhältnis "Einkommen zu Lebenshaltungskosten" ein?
<input type="checkbox"/> Auszubildender/Werksstudent <input type="checkbox"/> Angestellt/Arbeitnehmer <input type="checkbox"/> Unternehmer/Arbeitgeber	<input type="checkbox"/> 1-5 Mitarbeiter <input type="checkbox"/> 6-10 Mitarbeiter <input type="checkbox"/> 11-25 Mitarbeiter <input type="checkbox"/> 26-50 Mitarbeiter <input type="checkbox"/> 51-100 Mitarbeiter <input type="checkbox"/> über 100 Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> sehr gut <input type="checkbox"/> gut <input type="checkbox"/> ausreichend <input type="checkbox"/> kostendeckend <input type="checkbox"/> nicht kostendeckend <input type="checkbox"/> keine Angabe

Bindungsneigung zur Arbeitsstelle					
Nachfolgend finden Sie Fragen, die Ihre momentane Arbeitszufriedenheit erfassen. Bitte kreuzen Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.					
	1 – stimme gar nicht zu	2	3	4	5 – stimme stark zu
Ich gehe morgens gern zu meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/>				
Für mich überwiegen in der Arbeit die Vorteile.	<input type="checkbox"/>				
Ich empfinde eine persönliche Erfüllung durch die Tätigkeit an meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/>				
Ich arbeite in einem angesehenen Unternehmen.	<input type="checkbox"/>				
Mein Umfeld redet überwiegend positiv von meinem Arbeitgeber.	<input type="checkbox"/>				
Ich bin stolz auf unsere Unternehmenskultur.	<input type="checkbox"/>				
Ich stehe voll und ganz hinter unseren Unternehmenswerten.	<input type="checkbox"/>				
Ich bin ein wichtiger Bestandteil im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>				
Ich bin mit dem Ansehen unseres Berufszweiges in der Öffentlichkeit zufrieden.	<input type="checkbox"/>				
Ich bin mit meinem Gehalt zufrieden.	<input type="checkbox"/>				
Im Verhältnis zu den Anforderungen unserer Arbeit ist die Branche in der Region eher unterbezahlt.	<input type="checkbox"/>				
Mein Arbeitsplatz ist umfassend ausgestattet.	<input type="checkbox"/>				
Mein Arbeitsplatz bietet voll funktionsfähige und moderne Technik, die allen notwendigen Anforderungen entspricht.	<input type="checkbox"/>				
Ich habe die Möglichkeit, meine Ideen an meinem Arbeitsplatz umzusetzen.	<input type="checkbox"/>				

Bitte kreuzen Sie an, inwieweit Sie den nachfolgenden Aussagen zustimmen.					
	1 – stimme gar nicht zu	2	3	4	5 – stimme stark zu
Ich bin stolz auf meinen Arbeitsplatz.	<input type="checkbox"/>				
Ich arbeite gern mit meinen Kollegen zusammen.	<input type="checkbox"/>				
Meine Kollegen und ich ergänzen uns fachlich.	<input type="checkbox"/>				
Ich fühle mich von meinen Kollegen verstanden.	<input type="checkbox"/>				
Meine Kollegen und ich haben auch außerhalb der Arbeit gemeinsame Interessen.	<input type="checkbox"/>				
Ich wäre froh, mein ganzes Arbeitsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können.	<input type="checkbox"/>				

Bitte kreuzen Sie an, inwieweit Sie den nachfolgenden Aussagen zustimmen.					
	1 – stimme gar nicht zu	2	3	4	5 – stimme stark zu
Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viele Leute, die ich kenne, würden mich nicht verstehen, wenn ich jetzt das Unternehmen wechsle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, das Unternehmen zu verlassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan das Unternehmen verlasse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe zu viel Kraft und Energie in das Unternehmen gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte entscheiden Sie bei den nachfolgend genannten Faktoren einerseits, wie wichtig Ihnen diese in Ihrem Arbeitsumfeld sind und andererseits wie zufrieden Sie mit der Umsetzung der Faktoren in Ihrem aktuellen Arbeitsverhältnis sind.

Wichtigkeit					Zufriedenheit			
1 – sehr un- wichtig	2	3	4 – sehr wichtig		1 – sehr unzu- frieden	2	3	4 – sehr zu- frieden
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Individuelle Förderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Klare Zukunftsperspektiven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kommunikation im Unternehmen /Informationsfluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anerkennung für Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Unternehmenswerte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Unternehmenskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gehalt und Entwicklung des Gehalts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Flexible Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Individuelle Absprachen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ausgewogene Arbeitslast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Führungsstil des Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sicherheit des Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Was ist Ihnen an Ihrem Arbeitsumfeld, Ihrem Arbeitgeber und/ oder Ihrem Arbeitsverhältnis noch besonders wichtig? (z.B. finanzielle Anreize; Gesundheitsprävention, nachhaltiges Handeln)

Lebensqualität und regionale Bindung					
Bitte kreuzen Sie an, wie zufrieden Sie mit den in der Tabelle aufgeführten ökonomischen Aspekten in Ihrer Lebensregion sind.					
Wie zufrieden sind Sie mit ...	1 – vollkommen unzufrieden	2	3	4	5 – vollkommen zufrieden
... den Angeboten zur Kinderbetreuung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... der Erreichbarkeit von Schulen für Kinder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... den Angeboten für Wissenschaft und Forschung (Forschungseinrichtung, Hochschule, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dem Angebot zur beruflichen Weiterqualifizierung (Volkshochschule, Fortbildungsangebote, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dem Verhältnis zwischen Einkommen und Lebenshaltungskosten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... den Miet- und Baupreisen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dem medizinischen Versorgungsnetz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... der digitalen Infrastruktur (Internet, Erreichbarkeit digitaler Angebote)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dem öffentlichen Nahverkehr (regionale Streckenverbindungen, Turnus)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dem öffentlichen Fernverkehr (nationale Verbindungen, Kosten, Turnus)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... dem Straßenverkehrsnetz (bspw. Autobahnanbindung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte schätzen Sie einerseits die Ausprägung der nachfolgenden regionalen Angebote ein und geben andererseits an wie wichtig Ihnen das Vorhandensein dieser Angebote ist.

Wichtigkeit					Ausprägung			
1 sehr un-wichtig	2	3	4 – sehr wichtig		1 – sehr schlecht	2	3	4 – sehr gut
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Landschaft und Natur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sportliche Aktivitäten in der Natur (Wanderwege, Mountainbike-Strecken, Cross-Laufstrecken)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Angebot und Vielfalt an Sportvereinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vereine mit kultureller Ausrichtung (Orchester, Chor, Gestaltung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kulinarische Vielfalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kulturelles Angebot (Kino, Theater)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Freizeitangebot (z.B. Schwimmbad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte schätzen Sie ein wie wichtig Ihnen die nachfolgenden sozialen Aspekte in Ihrem persönlichen Lebensumfeld sind und wie zufrieden Sie mit der Handhabung in Ihrer Region sind.

Wichtigkeit					Zufriedenheit			
1 – sehr un-wichtig	2	3	4 – sehr wichtig		1 – sehr un-zufrieden	2	3	4 – sehr zu-frieden
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Offenheit der Bürger für Neuerungen, innovative Ideen, Fremde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Soziales Verhalten der Menschen untereinander (Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Nachbarschaftshilfe, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Einbindung von Zuziehenden in die Gemeinschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Möglichkeit der Einflussnahme und Mitgestaltung regionaler Aspekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Möglichkeit an regionalen Entscheidungsprozessen teilzunehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Transparenz/ Nachvollziehbarkeit der regionalen Entscheidungsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Was macht für Sie die Lebensqualität in einer Region aus?