



Masterthesis

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Engineering (M.Eng.)

an der

Hochschule Konstanz

Technik, Wirtschaft und Gestaltung

Fakultät Bauingenieurwesen

Studiengang Bauingenieurwesen

in der Vertiefungsrichtung Baubetrieb und Baumanagement

Empirische Untersuchung der Mitarbeiterbindung in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen

Verfasserin:

Frau Malena Heckmann

Matrikelnummer: 287430

Gottlieber Str. 25

78462 Konstanz

Wissenschaftl. Betreuer:

Herr Prof. Dr.-Ing. Uwe Rickers

Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung

Brauneggerstraße 55

78462 Konstanz

Partnerunternehmen:

Herr Harald Schellhammer

SHELLHAMMER Unternehmensberatung Bau

Max-Frisch-Weg 42

71116 Gärtringen

Abgabetermin:

Februar 2017

Heckmann, Malena:

„Empirische Untersuchung der Mitarbeiterbindung in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen“

Masterthesis, Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung, 2017.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit ist im Folgenden die männliche Form als geschlechtsneutral zu verstehen.

Management Summary

Mitarbeiterbindung in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen – ein Mauerblümchenthema? Mitnichten! Dass gerade im Baugewerbe Handlungsbedarf bezüglich Mitarbeiterbindung besteht und dies ein Top-Thema und eine der wichtigsten internen Herausforderungen ist, darüber sind sich Fachleute einig (Fankhauser 2012; Stadler 2006; Wolf 2014: 1). Gerade in Zeiten des demografischen Wandels und Fachkräftemangels wird es für Unternehmen immer bedeutender sich durch leistungsfähige, loyale und motivierte Mitarbeiter gegenüber anderen Unternehmen abzugrenzen. Dies gilt nicht zuletzt auch für das Bauwesen. Ziel der Mitarbeiterbindung ist es, durch eine systematische Auswahl von Instrumenten der Mitarbeiterbindung, die Mitarbeiter zufrieden zu stellen und zu motivieren. Auf diese Weise wird ihre Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen gefördert, sodass schließlich ihre Leistung steigt.

Ziel der im Rahmen dieser Masterthesis durchgeführten empirischen Studie war einerseits die Bewertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung durch Mitarbeiter und Unternehmensleitungen in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen und andererseits die Gewichtung der Bedeutung diese Instrumente für die Generation Y zu erfassen. Hierfür wurden sowohl umfassende schriftliche Befragungen als auch Interviews durchgeführt und ausgewertet. Die Stichprobe umfasst insgesamt zwanzig kleine und mittelständische Bauunternehmen, wovon 24 Teilnehmer der Unternehmensleitungen und 143 Teilnehmer der Mitarbeiter angehörten und 147 Vertreter der Generation Y. Auf dieser empirischen Basis wurden die folgenden drei Hypothesen untersucht:

- Die Unternehmensleitungen und Mitarbeiter in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen bewerten die Instrumente der Mitarbeiterbindung sehr unterschiedlich.
- Die Erwartungshaltung der Generation Y hinsichtlich der Instrumente der Mitarbeiterbindung an deren Wunscharbeitgeber deckt sich nicht mit deren aktuellen Bewertungen durch die Mitarbeiter in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen.
- Durch den systematischen Vergleich der Bewertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen und der entsprechenden Erwartungshaltung der Generation Y, lassen sich Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung ableiten.

In Bezug auf die erste Hypothese kann festgestellt werden, dass die Bewertung der Instrumente durch die Mitarbeiter und Unternehmensleitungen in den einzelnen betrachteten Unternehmen lediglich einen geringen Unterscheid aufzeigen. Aufgrund der starken Abgrenzung der Bewertungseinheiten kam es zu keiner „sehr unterschiedlichen“ Differenz in den Bewertungen. Folglich wurde diese Hypothese im Rahmen der Untersuchung falsifiziert.

Hinsichtlich der zweiten Hypothese kann festgehalten werden, dass sich die Bedeutung der Instrumente für die Generation Y mehrheitlich mit deren Bewertung durch die Mitarbeiter deckt. In Bezug auf die Vielzahl der Instrumente lässt sich mehrheitlich festhalten, dass die Hypothese aufrechterhalten bleiben und dadurch verifiziert werden kann.

Mithilfe der Nutzung einer eigenständig entwickelten Portfolioanalyse konnte in Bezug auf die dritte Hypothese gezeigt werden, dass für alle Instrumente gezielt Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung für die neue Mitarbeitergeneration abgeleitet werden konnten. Neben der Mehrheit der Instrumente, die es entweder zu sichern oder zu entwickeln gilt, gab es einige wenige Instrumente die zukünftig vernachlässigt werden könnten. Kein Instrument war dringend zu optimieren. Folglich konnte die dritte Hypothese bestätigt werden.

Im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse der empirischen Untersuchung ist zu beachten, dass die Ergebnisse nur auf die teilnehmenden Unternehmen zu beziehen sind. Die Studie ist im strengen wissenschaftlichen Sinne nicht repräsentativ und hat deshalb keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Zur Fundierung und Erweiterung der Ergebnisse bedarf es weiterer empirischer Studien mit einem quantitativen und qualitativen Forschungsansatz.

Abstract

In the era of demographic change and skills shortage organisations having high-performance employees is a blessing. Employers need to focus on retention before their employees leave. Retention Management is important for organisations, individuals and our society. Therefore, organisations need to invest in their development and strengthen the bond with its employees. Creating a retention oriented environment, by using specific retention management tools, allows to encourage the effort and loyalty of employees. Moreover, employees are able to identify themselves with their job, since they are pleased and motivated. Thus, employees keep committed to the company even during hard times.

This study relates exclusively to retention management and its tools used for retention management. The two major purposes are:

- to investigate the evaluation of these tools used in organisations
- to demonstrate the significance of these tools for generation Y (expectations)

The survey also targets to convey actions to strengthen tools for retention management. For this purpose, data gathering techniques are used. Data for this study were obtained from twenty small or medium-sized companies and students or graduates of civil engineering.

Concerning the employees' and employers' evaluations of tools used for retention management only a slight difference in their perception is identifiable. The majority of expectations from generation Y are complied with the evaluation of these tools by employees. To convey actions for organisations, with regard to strengthen tools for retention management, a systematical comparison between the evaluation by employees and the significance for generation Y was constructed. Tools either have to be supported or developed. Only some were irrelevant and none have to be optimised imperatively.

This survey enables to get an overview of the current evaluation and weighting of tools used for retention management in small and medium-sized organisations. However, these results refer only to those companies and people that participated in this study. Therefore, it is not a representative survey, whereby no universal validity is existent. For an extensive investigation more studies with a quantitative and qualitative analysis are necessary.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich im Rahmen der Erstellung dieser Arbeit durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung begleitet haben.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr.-Ing. Uwe Rickers, der diese Masterthesis betreut und mir bei Fragen und Problemen stets weitergeholfen hat. Durch zielführendes Hinterfragen und seiner konstruktiven Kritik verhalf er mir zu einer klar strukturierten und durchdachten Thesis.

Ein weiterer besonderer Dank gilt Herrn Harald Schellhammer, Unternehmensberater für schwerpunktmäßig mittelständische Bauunternehmen, für seine tatkräftige Unterstützung, seine praxisorientierten Einblicke sowie für seine vielen guten Ratschläge und Anregungen.

Ebenfalls bedanke ich mich bei den vielen Unternehmen und Studenten bzw. Absolventen des Bauingenieurwesens für die geduldige und unkomplizierte Teilnahme und Beantwortung meiner Fragebögen und Interviewfragen. Jedem Einzelnen gilt mein besonderer Dank für die freundliche Unterstützung sowie für die hilfreichen Tipps und Informationen.

Abschließend möchte ich herzlich meiner Familie dafür danken, dass sie mich nicht nur während der Schulzeit sondern auch während des Studiums immer unterstützte.

Ohne die genannten Personen wäre ein Gelingen dieser Arbeit nur schwer möglich gewesen.

Eidesstattliche Erklärung



Zur Masterthesis von

Malena Heckmann

EIDESSTÄTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Masterthesis selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen in der Arbeit gekennzeichnet habe. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht als Prüfungsarbeit eingereicht worden.

.....
(Ort, Datum)

.....
(Unterschrift)

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	III
Abstract	V
Danksagung.....	VI
Eidesstattliche Erklärung	VII
Inhaltsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	XII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVI
1. Einleitung.....	2
1.1 Einführung.....	2
1.2 Motivation	2
1.3 Problemstellung und Relevanz des Themas.....	4
1.4 Zielsetzung, Forschungsfrage und Hypothesen	4
1.5 Struktur der Arbeit	6
2. Grundlagen und theoretische Hintergründe der Mitarbeiterbindung	7
2.1 Einordnung der Mitarbeiterbindung in das Human Resource Management	9
2.2 Wesen und Merkmale der Mitarbeiterbindung.....	10
2.3 Vom organisationalen Commitment zur Mitarbeiterbindung.....	11
2.4 Ziele der Mitarbeiterbindung	13
2.4.1 Arbeitszufriedenheit	13
2.4.2 Arbeitsmotivation	15
2.4.3 Loyalität ¹⁷	
2.4.4 Identifikation mit der Arbeit	17
2.4.5 Leistungssteigerung.....	18
2.5 Bedeutung der Mitarbeiterbindung.....	19
2.6 Instrumente der Mitarbeiterbindung	21
2.7 Interdependenzen der Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	25
2.8 Herausforderungen der Mitarbeiterbindung	29
2.8.1 Globalisierung und Internationalisierung	30

2.8.2	Digitalisierung und Konnektivität	31
2.8.3	Demografischer Wandel und Wertewandel	33
2.8.4	Individualisierung	37
2.8.5	Fachkräftemangel und „War for Talents“	38
2.8.6	Generationenwandel mit speziellem Fokus auf der Generation Y	39
2.9	Einordnung des Employer Branding in das Human Resource Management	44
3.	Forschungsstand	47
4.	Methodik und Stichprobe der empirischen Untersuchung.....	52
4.1	Methodik der empirischen Untersuchung	52
4.2	Stichprobe der empirischen Untersuchung	56
5.	Vorstellung und Diskussion der empirischen Ergebnisse in den einzelnen Zielgruppen.....	58
5.1	Mitarbeiterbindung aus Sicht der Mitarbeiter	59
5.1.1	Auswertung der Fragebögen	59
5.1.1.1	Allgemeine Angaben zur Zielgruppe der Mitarbeiter	59
5.1.1.2	Unternehmensleitungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung	62
5.1.1.3	Unternehmensbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	64
5.1.1.4	Umfeldbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung	65
5.1.1.5	Anreizbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	67
5.1.1.6	Gesundheitsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung	69
5.1.1.7	Weiterentwicklungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung	70
5.1.1.8	Commitment	72
5.1.2	Auswertung der Interviews.....	73
5.2	Mitarbeiterbindung aus Sicht der Unternehmensleitung	76
5.2.1	Auswertung der Fragebögen	76
5.2.1.1	Allgemeine Angaben zur Zielgruppe der Unternehmensleitung	76
5.2.1.2	Unternehmensleitungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung	78
5.2.1.3	Unternehmensbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	79
5.2.1.4	Umfeldbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung	80
5.2.1.5	Anreizbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	81
5.2.1.6	Gesundheitsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung	82
5.2.1.7	Weiterentwicklungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung	83
5.2.2	Auswertung der Interviews.....	84
5.3	Benchmarking.....	86
5.4	Mitarbeiterbindung aus Sicht der Generation Y.....	87
5.4.1	Allgemeine Angaben zur Zielgruppe der Generation Y	87

5.4.2 Unternehmensleitungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	89
5.4.3 Unternehmensbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	90
5.4.4 Umfeldbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	91
5.4.5 Anreizbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	92
5.4.6 Gesundheitsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	93
5.4.7 Weiterentwicklungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	94
5.4.8 Instrumente der Mitarbeiterbindung, die als am Wichtigsten bewertet wurden.....	95
5.4.9 Wünsche bzgl. der Instrumente der Mitarbeiterbindung, die aber nur schwer umsetzbar sind.....	95
5.4.10 Beruf der Bauleitung.....	96
6. Hypothesenorientierte Vorstellung und Diskussion der empirischen Ergebnisse im Zielgruppenvergleich.....	97
6.1 Bewertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung von Mitarbeitern versus Unternehmensleitungen.....	97
6.2 Bewertung durch Mitarbeiter versus Erwartungshaltung der Generation Y.....	109
6.3 Ableitung von Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung für die Generation Y ...	114
6.3.1 Entwicklung eines Portfolios zur Ableitung von Maßnahmen.....	114
6.3.2 Ergebnisse der Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung für die Generation Y.....	117
6.3.2.1 Unternehmensleitungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung	117
6.3.2.2 Unternehmensbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	118
6.3.2.3 Umfeldbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	119
6.3.2.4 Anreizbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	120
6.3.2.5 Gesundheitsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	121
6.3.2.6 Weiterentwicklungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	122
6.3.3 Gesamtbetrachtung der Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung.....	123
7. Methodenkritische Betrachtung.....	127
8. Schlussbetrachtung.....	129
8.1 Zusammenfassung.....	129
8.2 Fazit.....	130
8.3 Ausblick.....	131
9. Anhang.....	XVII
9.1 Fragebogen Mitarbeiter und Unternehmensleitung: Konzepte und Auswertungen.....	XVII
9.2 Interview Mitarbeiter und Unternehmensleitung: Konzepte, Auswertungen und Aufnahmen.....	XVII

9.3	Umfrage Generation Y: Konzept und Auswertung	XVII
9.4	Benchmarking.....	XVIII
9.5	Durchschnittswerte der Bewertungen der Instrumente durch Mitarbeiter und Unternehmensleitung aller Unternehmen.....	XXII
9.6	Diskrepanzen in den Bewertungen von Mitarbeiter und Unternehmensleitung in den einzelnen Unternehmen.....	XXV
9.7	Bewertungen der Mitarbeiter versus der Unternehmensleitung.....	XXVIII
9.8	Zusammenhang Bewertung der Instrumente durch Mitarbeiter und Unternehmensleitung und deren Betrachtungsweise	XXIX
9.9	Bewertungsunterschiede weibliche versus männliche Mitarbeiter.....	XXX
9.10	Zusammenhang Commitment der Mitarbeiter und Bewertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung.....	XXXI
9.11	Zusammenhang Zugehörigkeit der Mitarbeiter und ihr Commitment.....	XXXII
9.12	Bewertung der Mitarbeiterbindung und Erwartungshaltung der Generation Y.....	XXXIII
9.13	Bewertungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung nach Jahrgang	XXXVI
9.14	Durchschnittsbewertungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung nach Jahrgang	XL
10.	Literaturverzeichnis.....	XLI

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 0-1: Mitarbeiter binden und halten</i>	1
<i>Abbildung 1-1: Struktur der Arbeit</i>	6
<i>Abbildung 2-1: Struktur der Grundlagen und theoretischen Hintergründe der Mitarbeiterbindung</i>	8
<i>Abbildung 2-2: Zwei-Faktoren-Theorie</i>	14
<i>Abbildung 2-3: Typologie der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung</i>	15
<i>Abbildung 2-4: Maslow'sche Bedürfnispyramide</i>	16
<i>Abbildung 2-5: Bevölkerungspyramide</i>	33
<i>Abbildung 2-6: Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel</i>	34
<i>Abbildung 4-1: Zielgruppe in der Unternehmensumfrage</i>	56
<i>Abbildung 5-1: Alters- und Geschlechterverteilung der Mitarbeiter</i>	59
<i>Abbildung 5-2: Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter</i>	60
<i>Abbildung 5-3: Anzahl der Firmen, Jobwechsel der Mitarbeiter</i>	60
<i>Abbildung 5-4: Tatsächliche Arbeitszeiten der Mitarbeiter pro Woche</i>	61
<i>Abbildung 5-5: Bewertung der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente aus Sicht der Mitarbeiter</i>	62
<i>Abbildung 5-6: Bewertung der unternehmensbezogenen Instrumente aus Sicht der Mitarbeiter</i>	64
<i>Abbildung 5-7: Bewertung der umfeldbezogenen Instrumente aus Sicht der Mitarbeiter</i>	65
<i>Abbildung 5-8: Bewertung der anreizbezogenen Instrumente aus Sicht der Mitarbeiter</i>	67
<i>Abbildung 5-9: Bewertung der gesundheitsbezogenen Instrumente aus Sicht der Mitarbeiter</i>	69
<i>Abbildung 5-10: Bewertung der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente aus Sicht der Mitarbeiter</i>	70
<i>Abbildung 5-11: Bewertung des Commitment der Mitarbeiter</i>	72
<i>Abbildung 5-12: Alters- und Geschlechterverteilung der Unternehmensleitung</i>	76
<i>Abbildung 5-13: Unternehmenszugehörigkeit der Unternehmensleitung</i>	77
<i>Abbildung 5-14: Anzahl der Firmen, Jobwechsel der Unternehmensleitung</i>	77
<i>Abbildung 5-15: Tatsächliche Arbeitszeiten pro Woche der Unternehmensleitung</i>	77
<i>Abbildung 5-16: Bewertung der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente aus Sicht der Unternehmensleitung</i>	78
<i>Abbildung 5-17: Bewertung der unternehmensbezogenen Instrumente aus Sicht der Unternehmensleitung</i>	79
<i>Abbildung 5-18: Bewertung der umfeldbezogenen Instrumente aus Sicht der Unternehmensleitung</i>	80
<i>Abbildung 5-19: Bewertung der anreizbezogenen Instrumente aus Sicht der Unternehmensleitung</i>	81
<i>Abbildung 5-20: Bewertung der gesundheitsbezogenen Instrumente aus Sicht der Unternehmensleitung</i>	82
<i>Abbildung 5-21: Bewertung der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente aus Sicht der Unternehmensleitung</i> ...	83
<i>Abbildung 5-22: Universitäten bzw. Hochschulen der Vertreter der Generation Y</i>	87
<i>Abbildung 5-23: Geschlechterverteilung der Generation Y</i>	88
<i>Abbildung 5-24: Gewichtung der unternehmensbezogenen Instrumente aus Sicht der Generation Y</i>	89
<i>Abbildung 5-25: Gewichtung der unternehmensbezogenen Instrumente aus Sicht der Generation Y</i>	90
<i>Abbildung 5-26: Gewichtung der umfeldbezogenen Instrumente aus Sicht der Generation Y</i>	91

<i>Abbildung 5-27: Gewichtung der anreizbezogenen Instrumente aus Sicht der Generation Y.....</i>	<i>92</i>
<i>Abbildung 5-28: Gewichtung der gesundheitsbezogenen Instrumente aus Sicht der Generation Y</i>	<i>93</i>
<i>Abbildung 5-29: Gewichtung der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente aus Sicht der Generation Y</i>	<i>94</i>
<i>Abbildung 5-30: Bauleitung als Beruf aus Sicht der Generation Y</i>	<i>96</i>
<i>Abbildung 6-1: Diskrepanzen der Bewertungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung von Mitarbeitern und Unternehmensleitungen in den einzelnen Unternehmen.....</i>	<i>99</i>
<i>Abbildung 6-2: Diskrepanzen zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung in den Bewertungen der themenbezogenen Instrumente</i>	<i>101</i>
<i>Abbildung 6-3: Differenzen zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung in den Bewertungen der gesundheitsbezogenen Instrumente</i>	<i>102</i>
<i>Abbildung 6-4: Differenzen zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung in den Bewertungen der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente</i>	<i>102</i>
<i>Abbildung 6-5: Vergleich der Bewertungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung von Mitarbeitern und Unternehmensleitung</i>	<i>104</i>
<i>Abbildung 6-6: Vergleich der Bewertungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung von männlichen und weiblichen Teilnehmern</i>	<i>105</i>
<i>Abbildung 6-7: Commitment der Mitarbeiter in Bezug auf ihren persönlichen Beitrag zu den Instrumenten.....</i>	<i>107</i>
<i>Abbildung 6-8: Bewertung der Generation Y</i>	<i>109</i>
<i>Abbildung 6-9: Entwicklung der Portfolioanalyse</i>	<i>114</i>
<i>Abbildung 6-10: Portfolioanalyse der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente.....</i>	<i>117</i>
<i>Abbildung 6-11: Portfolioanalyse der unternehmensbezogenen Instrumente</i>	<i>118</i>
<i>Abbildung 6-12: Portfolioanalyse der umfeldbezogenen Instrumente</i>	<i>119</i>
<i>Abbildung 6-13: Portfolioanalyse der anreizbezogenen Instrumente.....</i>	<i>120</i>
<i>Abbildung 6-14: Portfolioanalyse der gesundheitsbezogenen Instrumente</i>	<i>121</i>
<i>Abbildung 6-15: Portfolioanalyse der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente</i>	<i>122</i>
<i>Abbildung 9-1: Benchmarking der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente.....</i>	<i>XVIII</i>
<i>Abbildung 9-2: Benchmarking der unternehmensbezogenen Instrumente</i>	<i>XVIII</i>
<i>Abbildung 9-3: Benchmarking der umfeldbezogenen Instrumente.....</i>	<i>XIX</i>
<i>Abbildung 9-4: Benchmarking der anreizbezogenen Instrumente</i>	<i>XIX</i>
<i>Abbildung 9-5: Benchmarking der gesundheitsbezogenen Instrumente</i>	<i>XX</i>
<i>Abbildung 9-6: Benchmarking der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente</i>	<i>XXI</i>
<i>Abbildung 9-7: Benchmarking des Commitment der Mitarbeiter.....</i>	<i>XXI</i>
<i>Abbildung 9-8: Durchschnittliche Bewertung aller unternehmensleitungsbezogenen Instrumente.....</i>	<i>XXII</i>
<i>Abbildung 9-9: Durchschnittliche Bewertung aller unternehmensbezogenen Instrumente.....</i>	<i>XXII</i>
<i>Abbildung 9-10: Durchschnittliche Bewertung aller umfeldbezogenen Instrumente.....</i>	<i>XXIII</i>
<i>Abbildung 9-11: Durchschnittliche Bewertung aller anreizbezogenen Instrumente</i>	<i>XXIII</i>
<i>Abbildung 9-12: Durchschnittliche Bewertung aller gesundheitsbezogenen Instrumente</i>	<i>XXIV</i>
<i>Abbildung 9-13: Durchschnittliche Bewertung aller weiterentwicklungsbezogenen Instrumente</i>	<i>XXIV</i>
<i>Abbildung 9-14: Bewertung der themenbezogenen Instrumente nach Jahrgang</i>	<i>XXVIII</i>

<i>Abbildung 9-15: Bewertung der themenbezogenen Instrumente nach Geschlecht</i>	<i>XXX</i>
<i>Abbildung 9-16: Bewertung nach Zugehörigkeit der Mitarbeiter</i>	<i>XXXII</i>
<i>Abbildung 9-17: Unternehmensleitungsbezogene Instrumente: Generation Y und Mitarbeiter</i>	<i>XXXIII</i>
<i>Abbildung 9-18: Unternehmensbezogene Instrumente: Generation Y und Mitarbeiter</i>	<i>XXXIII</i>
<i>Abbildung 9-19: Umfeldbezogene Instrumente: Generation Y und Mitarbeiter</i>	<i>XXXIV</i>
<i>Abbildung 9-20: Anreizbezogene Instrumente: Generation Y und Mitarbeiter</i>	<i>XXXIV</i>
<i>Abbildung 9-21: Gesundheitsbezogene Instrumente: Generation Y und Mitarbeiter</i>	<i>XXXV</i>
<i>Abbildung 9-22: Weiterentwicklungsbezogene Instrumente: Generation Y und Mitarbeiter</i>	<i>XXXV</i>
<i>Abbildung 9-23: Bewertung der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente nach Jahrgang</i>	<i>XXXVI</i>
<i>Abbildung 9-24: Bewertung der unternehmensbezogenen Instrumente nach Jahrgang</i>	<i>XXXVI</i>
<i>Abbildung 9-25: Bewertung der umfeldbezogenen Instrumente nach Jahrgang</i>	<i>XXXVII</i>
<i>Abbildung 9-26: Bewertung der anreizbezogenen Instrumente nach Jahrgang</i>	<i>XXXVII</i>
<i>Abbildung 9-27: Bewertung der gesundheitsbezogenen Instrumente nach Jahrgang</i>	<i>XXXVIII</i>
<i>Abbildung 9-28: Bewertung der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente nach Jahrgang</i>	<i>XXXIX</i>
<i>Abbildung 9-29: Durchschnittsbewertungen der Instrumente von Generation Baby-Boomer und Y</i>	<i>XL</i>
<i>Abbildung 9-30: Durchschnittsbewertungen der Instrumente von Generation X und Y</i>	<i>XL</i>

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 2-1: Generationenwandel</i>	40
<i>Tabelle 2-2: Generationenwandel in Bezug auf die Arbeit</i>	41
<i>Tabelle 5-1: Durchschnittswerte der Mitarbeiterumfrage</i>	61
<i>Tabelle 5-2: Vor- und Nachteile einer Frau</i>	75
<i>Tabelle 9-1: Zusammenhang Betrachtungsweise und Bewertungen der Instrumente</i>	XXIX
<i>Tabelle 9-2: Zusammenhang Commitment und Bewertungen</i>	XXXI

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
I&K	Information und Kommunikation
HR	Human Resource
z.B.	zum Beispiel

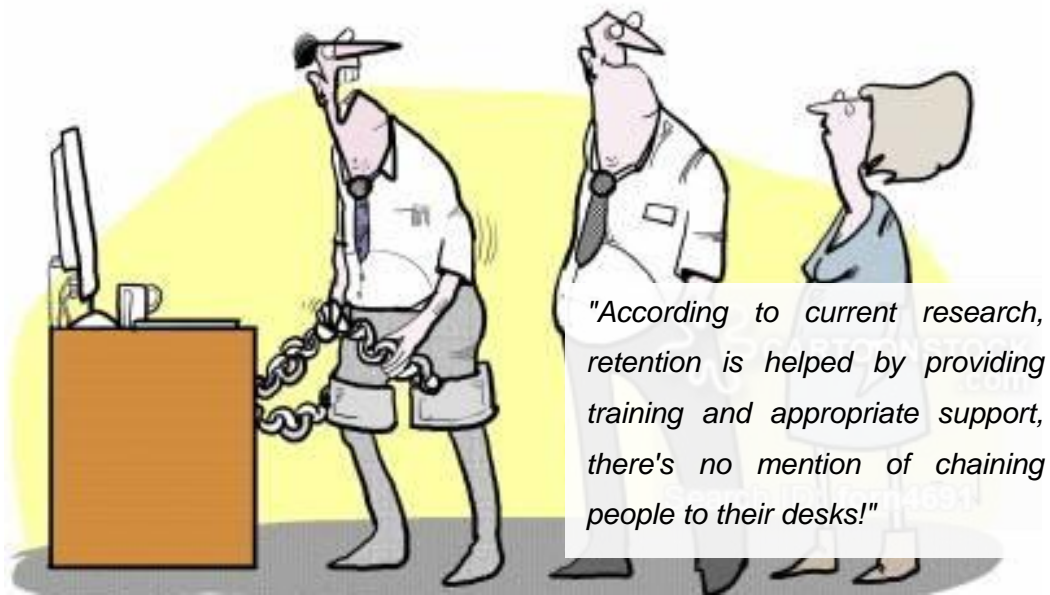


Abbildung 0-1: Mitarbeiter binden und halten (Abbildung unverändert übernommen aus [Fran 2015])

Man muss seine Mitarbeiter nicht festbinden oder festhalten, damit sie dem Unternehmen treu bleiben. Eine Vielzahl an Instrumenten, die die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter intensivieren, können eingesetzt werden, sodass leistungsstarke und leistungsfähige Mitarbeiter im Unternehmen von Dauer sind.

1. Einleitung

1.1 Einführung

Die gesamte Baubranche leidet unter einem schlechten Ruf. Die Attraktivität von Berufskarrieren rund um das Thema Bauen sinkt. Es wird immer schwieriger dem Nachwuchs einen Einstieg in die Baubranche schmackhaft zu machen. Qualifiziertes Fachpersonal wird zur Mangelware. Auch das Berufsbild des Bauingenieurs wird zum Teil als unattraktiv beschrieben. So hat man laut einer Befragung des Instituts für Demoskopie Allensbach neben wenig Urlaub und viel Stress keine leistungsorientierte Bezahlung. Des Weiteren kann man das Berufsleben schlecht mit Privatem vereinbaren (Institut für Demoskopie Allensbach 2007: 29). Hinzu kommen ein enormer Preis- und Kostendruck, schlecht geregelte Arbeitszeiten mit vielen Überstunden und ein hohes Maß an körperlicher Belastung. Allzu verständlich ist daher die Forderung diesem abträglichen Ruf entgegenzuwirken. Die Branche braucht Innovationen, um z.B. der sich etablierenden Work-Life-Balance heute und auch in den kommenden Jahren gerecht zu werden. Die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und seine Loyalität diesem gegenüber sind zwei Ziele, die ein Unternehmen anstreben sollte, um dem beschriebenen negativen Bild entgegenzuwirken. Mitarbeiterbindung schützt wiederum die Unternehmen vor Fluktuation und senkt damit die Kosten - denn Unternehmen sind nur so gut wie ihre Mitarbeiter!

1.2 Motivation

Die Entwicklung von Menschen und insbesondere der Einfluss äußerer Umstände auf das menschliche Verhalten ist ein Bereich, der mich persönlich sehr interessiert. Der Fokus meiner Vertiefungsrichtung Baubetrieb und Baumanagement im Bachelor und Master lag verstärkt auf der Planung und Abwicklung von Bauprojekten und damit im direkten Zusammenhang mit den vielen unterschiedlichen Fähigkeiten der Personen, die nötig sind um gesteckte Ziele zu erreichen. Die Wichtigkeit eines guten Personalwesens in Unternehmen hinsichtlich der Vereinbarung der Unternehmensinteressen mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter wurde mir während meines Studiums bewusst.

Das Thema „Human Resource Management“, also die Führung und Betreuung des Personalwesens, ist spannend. Durch diese Masterthesis kann ich sowohl mein Studium, die Faszination für Menschen, die Leidenschaft auf Menschen zu zugehen und über sie etwas zu erfahren als auch meine Berufsvorstellung miteinander verbinden. „Arbeiten ist das halbe Leben“, deshalb will ich dabei mitwirken, dass glückliche und zufriedene Menschen zur Arbeit gehen, motiviert ihrer Arbeit nachgehen und abends gut gelaunt nach Hause kommen, sodass ihre Lebenszufriedenheit stetig steigt. Wie die Studie „Wie die Zeit vergeht“ des Statistischen Bundesamtes

zeigt, verbringen die Deutschen neben ihren Grundbedürfnissen Schlafen und Essen, rund ein Viertel ihrer Zeit mit der Arbeit (Statistisches Bundesamt 2015: 5). Daher ist es umso wichtiger positive Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen, um die qualifizierte Belegschaft dauerhaft gesund, motiviert, zufrieden und somit leistungsfähiger zu halten.

Mitarbeiterbindung war schon immer ein präsenes Thema, das zu einem der zentralen Erfolgsfaktoren für Unternehmen zählt. Warum und warum gerade jetzt ein Augenmerk auf die Mitarbeiterbindung in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen gelegt werden sollte, ist dem aktuellen Fachkräftemangel und den auftretenden Megatrends, etwa dem demografischen Wandel, zu schulden. Die Zielgruppe – technischer Leiter, Oberbauleiter, Bauleiter und Assistent der Bauleitung – wurde bisher in Studien nicht genauer betrachtet. Dabei hat gerade der Bausektor und damit das Berufsbild Bauleiter momentan einen schlechten Ruf durch Bauprojekte, wie „Stuttgart 21“ oder dem Hauptstadt-Flughafen. Um diesem Trend entgegenzuwirken sollten die Unternehmen am „Puls der Zeit“ sein oder, noch besser, Vorreiter werden und zeigen, dass Mitarbeiterbindung ein zentraler Erfolgspunkt ist.

Durch meine internen Auswertungen der Befragungen der teilnehmenden Unternehmen erhoffte ich mir, dass es mir bei einigen Unternehmensleitungen gelingt ihr Augenmerk verstärkt auf den Bereich der Mitarbeiterbindung zu lenken. Durch die graphische Darstellung der unterschiedlichen Bewertungen von Unternehmensleitung und Mitarbeitern können die Unternehmen Handlungsbedarf erkennen und so zielgerichtete Maßnahmen ergreifen. Weitere Maßnahmen können durch den Vergleich der Wunschvorstellungen der neuen Arbeitergeneration und der Bewertungen der Mitarbeiter für das Unternehmen abgeleitet werden und so zu einer verstärkten Mitarbeiterbindung führen.

Im Kontext dieser Masterthesis wird eine Broschüre der „SCHELLHAMMER Unternehmensberatung Bau“ herausgebracht, die eine Einführung in das Thema der Mitarbeiterbindung beinhaltet und das Vorgehen bei einer Beratungsleistung erläutert. Herr Schellhammer kann dadurch seine Marktposition weiter verbessern und letztlich einen wichtigen Beitrag bzgl. der Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung in Bauunternehmen leisten.

Nicht nur das Partnerunternehmen Schellhammer Unternehmensberatung Bau kann aus dieser Abschlussarbeit einen Nutzen ziehen, sondern auch ich selbst. Immerhin lege ich mir einen Grundstein für meine weitere Karrierelaufbahn. Außerdem lernte ich durch die Befragungen zum einen viele Unternehmen kennen, konnte Kontakte knüpfen und erhielt viele Tipps und Erfahrungsberichte nicht nur für die Thesis sondern auch für mein späteres Berufsleben. Zum anderen wurden mir auch die Stärken und Schwächen der Unternehmen bzgl. der Mitarbeiterbindung bewusst.

1.3 Problemstellung und Relevanz des Themas

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung, der rasanten Ausbreitung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, der steigenden Wettbewerbsintensität, der sich verkürzenden Halbwertszeit des Wissens und des sich beschleunigenden sozio-demografischen Wandels steht das moderne Personalmanagement vor großen Herausforderungen (Matt (o.J.): 77; Redzepi 2011: 17). Die Themen Arbeitsüberlastung und Burnout werden seit einigen Jahren medienwirksam diskutiert. Viele Beschäftigte fühlen sich durch die gestiegene Eigenverantwortung überfordert und brauchen verstärkt soziale Unterstützung, wie der Fehlzeitenreport 2014 in einer Studie von Ahlers verdeutlicht (Ahlers et al. 2014: 36).

Aktuell sind laut der Techniker Krankenkasse 2014 Arbeitsverdichtung sowie Termin- und Leistungsdruck die am häufigsten genannten Fehlbelastungen am Arbeitsplatz (Badura et al. 2014). Die zu verarbeitende Informationsmenge und die Komplexität der Arbeit nehmen stetig zu. Im Zuge des demografischen Wandels stellen alternde Belegschaften das Management vor große Herausforderungen. Nicht nur die Herausforderungen aufgrund des demografischen Wandels und des damit verbundenen Wertewandels müssen von den Unternehmen gemeistert werden. Es gibt weitere Megatrends auf die die Firmen reagieren müssen: „Globalisierung“, „Digitalisierung und Konnektivität“, „Individualisierung“, „Fachkräftemangel und War for Talents“ und „Generationalwandel mit speziellem Fokus auf der Generation Y“ (Kappe 2016: 1; Kumar & Wagner 1998: 86; Cole 2012; Götter 2016; Bruch, Böhm & Kunze 2010: 49; Pazdzierny 2014; Orthey 2011). Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung darauf einzugehen und entsprechende Maßnahmen vorzunehmen, welche die Belegschaften gesünder, motivierter, zufriedener und somit leistungsfähiger machen. Zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und -motivation müssen die Arbeits- und Organisationsbedingungen verbessert werden. Daher hat sich in den letzten Jahren die Mitarbeiterbindung als ein wichtiges Aufgabengebiet des modernen Personalmanagements herauskristallisiert.

1.4 Zielsetzung, Forschungsfrage und Hypothesen

Neben der erfolgreichen Rekrutierung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter wird vor allem auch die Mitarbeiterbindung zu einem zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen. Dies gilt auch und nicht zuletzt für das Bauwesen, das gegenwärtig mit einem eklatanten Fachkräftemangel konfrontiert ist (VDI. n.d. 2010; Koppel 2011; Hesse & Mattmüller 2015: 54f).

Das wesentliche Ziel der Mitarbeiterbindung besteht darin solche Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, deren Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von besonderer Bedeutung für das Unternehmen sind (Kolb 2010: 150). Zu den Instrumenten der Mitarbeiterbindung zählen neben monetären Anreizen, wie bspw. dem Festgehalt und variablen Gehaltsbestandteilen oder finanziellen Zusatzleistungen, unter anderem die Arbeitsgestaltung, gute Aufstiegs- und Karrie-

remöglichkeiten und eine mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur, aber auch gesundheitsfördernde Angebote (Kolb 2010: 149f.).

Das Ziel der vorliegenden Thesis besteht zum einen darin, die Instrumente der Mitarbeiterbindung in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen jeweils aus Sicht der Mitarbeiter einerseits und der Unternehmensleitungen andererseits empirisch zu bewerten. Darüber hinaus sollen zum anderen die Erwartungen von Vertretern der Generation Y aus dem Bereich des Bauingenieurwesens an deren Wunscharbeitgeber erfasst und mit den Bewertungen durch die Mitarbeiter in den untersuchten Unternehmen gegenübergestellt werden. Auf dieser Grundlage sollen besonders relevante Instrumente der Mitarbeiterbindung identifiziert werden, um eine Basis für die Planung entsprechender Maßnahmen in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen zu erarbeiten. Die Erarbeitung der Strategieempfehlungen kann als Leitfaden für die strategische und praktische Entwicklung der Führungsorganisation dienen.

Die Forschungsfrage lässt sich daraus ableitend wie folgt definieren:

Wie bewerten bzw. gewichten Mitarbeiter, Unternehmensleitungen kleiner und mittelständischer Bauunternehmen sowie Vertreter der Generation Y aus dem Bereich des Bauingenieurwesens die Instrumente der Mitarbeiterbindung und welche Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung lassen sich daraus ableiten?

Die folgenden Hypothesen können eine forschungsleitende Konkretisierung der Forschungsfrage leisten:

- Die Unternehmensleitungen und Mitarbeiter in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen bewerten die Instrumente der Mitarbeiterbindung sehr unterschiedlich.
- Die Erwartungshaltung der Generation Y bzgl. der Instrumente der Mitarbeiterbindung an deren Wunscharbeitgeber deckt sich nicht mit deren aktuellen Bewertungen durch die Mitarbeiter in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen.
- Durch den systematischen Vergleich der Bewertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen und der entsprechenden Erwartungshaltung der Generation Y lassen sich Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung ableiten.

1.5 Struktur der Arbeit

Das nachfolgende Schaubild 1-1 verdeutlicht das inhaltliche Vorgehen meiner Masterthesis.

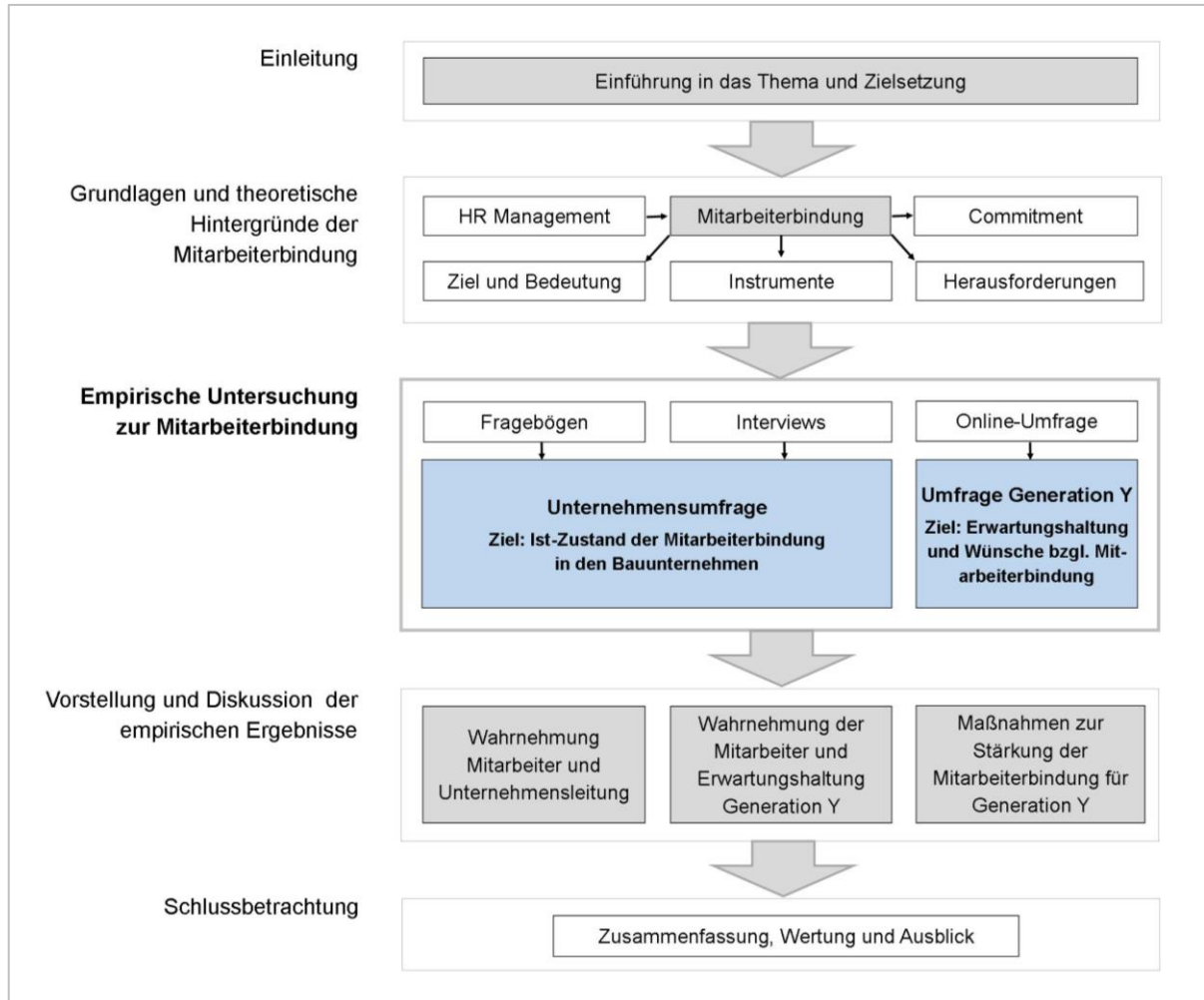


Abbildung 1-1: Struktur der Arbeit

2. Grundlagen und theoretische Hintergründe der Mitarbeiterbindung

Mitarbeiter eines Unternehmens sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Realisierung der Unternehmensziele. Dies erfährt auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur sowie der Wirtschaftspraxis einheitlich Zustimmung (Krill 2011; Athanas & Graf 2013: 13). Außerdem nehmen sie eine entscheidende Rolle im Marketing eines Unternehmens ein, da sie als Repräsentanten des Unternehmens dessen Kultur und Werte nach außen tragen. Dahingehend ist es wichtig jeder Funktion einen angemessenen Stellenwert beizumessen. Eine wichtige Rolle spielt hier das Personalmanagement. Es sorgt dafür, dass ein Unternehmen konkurrenzfähig bleibt und zukunftsorientiert handelt (Athanas & Graf 2013: 13).

Die nachfolgende Abbildung 2-1 „Struktur der Grundlagen und theoretischen Hintergründe der Mitarbeiterbindung“ verdeutlicht die danach beschriebenen Grundlagen und theoretischen Hintergründe der Mitarbeiterbindung.

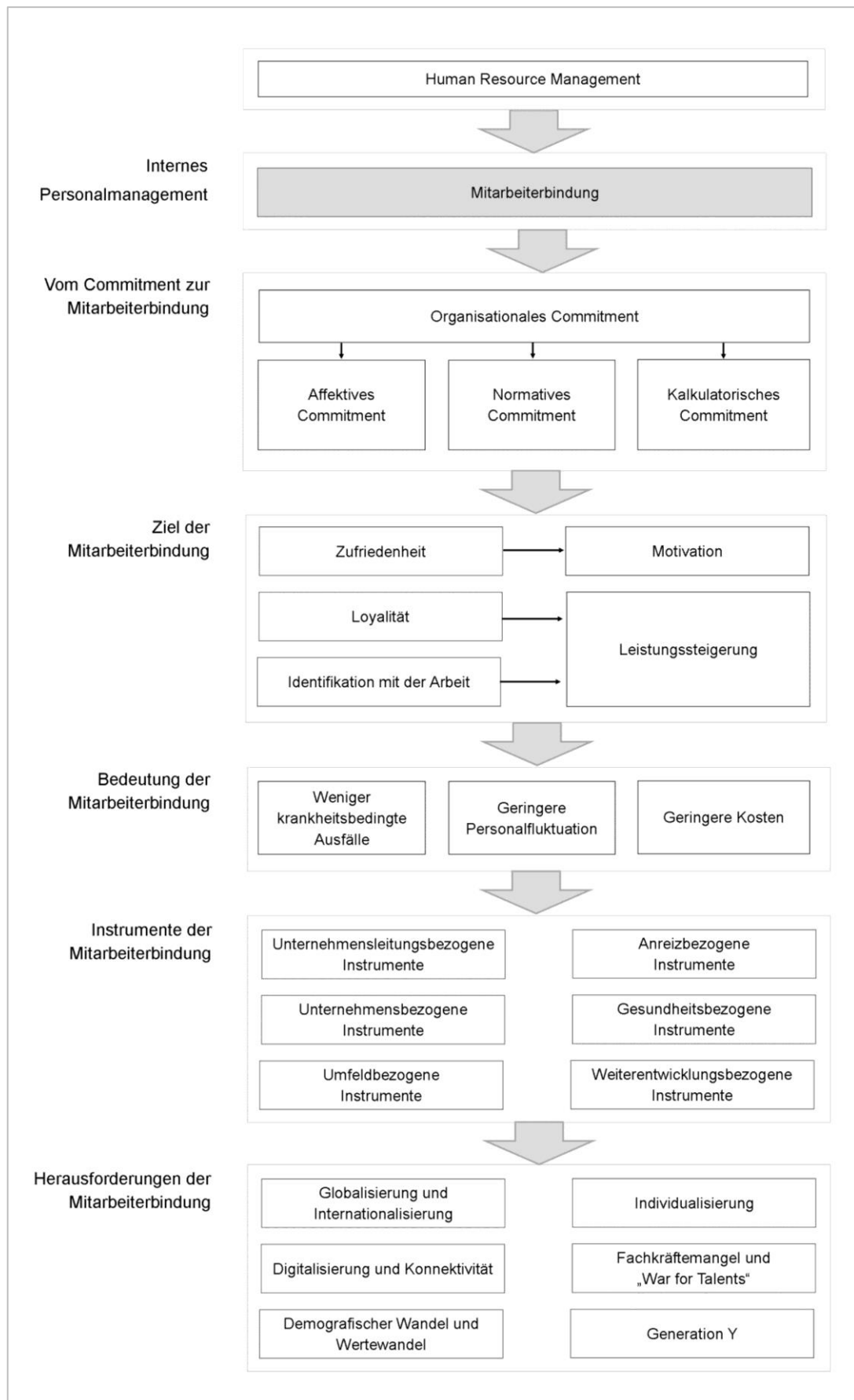


Abbildung 2-1: Struktur der Grundlagen und theoretischen Hintergründe der Mitarbeiterbindung

2.1 Einordnung der Mitarbeiterbindung in das Human Resource Management

Das Human Resource Management – das betriebliche Personalmanagement – beschreibt „die lebendige Arbeit in Organisationen“, bei denen der „gemeinsame Nenner [...] stets der Mensch und seine Arbeit“ ist (Kolb 2010: 3). Zu dem breiten Spektrum an Aufgaben gehören zu den zentralen Kernprozessen, neben der Personalarbeit und Mitarbeiterbetreuung, sowohl die Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit als auch die Personalentwicklung und das Veränderungsmanagement. Ferner kann die Personalbeschaffung, der Personaleinsatz, die Mitarbeiterbindung und die Personalfreisetzung als Aufgabe der Mitarbeiterbetreuung angesehen werden (Kolb 2010: 4). Der Unternehmensführung obliegt also die Aufgabe des strategischen Personalmanagements und insbesondere die Bereitstellung eines effektiven Instrumentariums zur Bindung und Gewinnung der benötigten Mitarbeiter, sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht, um zukünftig einen Wettbewerbsvorteil zu haben (Krill 2011: 402). Dieser strategischen Herausforderung kann sowohl mit internen sowie mit externen Maßnahmen begegnet werden (Redzepi 2011: 1).

Grundsätzlich kann zwischen internem und externem Personalmarketing unterschieden werden. Allerdings ergänzen sich die jeweiligen Maßnahmen gegenseitig, wenn sie inhaltlich stimmig und authentisch kommuniziert werden (Rowold 2015: 137f.). So kann Mitarbeiterzufriedenheit nur vorhanden sein, wenn das nach außen kommunizierte Bild im Unternehmen auch tatsächlich umgesetzt wird. Gleichzeitig haben interne Maßnahmen auch eine Wirkung nach außen, bspw. indem Mitarbeiter informell oder formell anderen von ihren Erfahrungen berichten (Ebd. 138). Damit zählt zu dem externen Personalmarketing das Employer Branding, also die Personalgewinnung und zum internen Personalmarketing das Retention Management, also die Mitarbeiterbindung. Dass gerade im Baugewerbe Handlungsbedarf bezüglich Mitarbeiterbindung bestehe und dies ein Top-Thema und die wichtigste interne Herausforderung sei, sind sich Fachleute einig (Fankhauser 2012; Stadler 2006; Wolf 2014: 1).

2.2 Wesen und Merkmale der Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung ist in Europa im Vergleich zu den USA ein relativ neuer Begriff. Die Terminologie beschreibt die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und wird auch als Retention Management bezeichnet. Das wesentliche Ziel der Mitarbeiterbindung besteht darin, solche Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, deren Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von besonderer Bedeutung für das Unternehmen sind (Kolb 2010: 150). Aufgrund einer entsprechenden Atmosphäre soll die Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen des einzelnen Mitarbeiters gefördert werden, sodass die Leistung steigt. Die Mitarbeiterbindung bezeichnet dabei die systematische Auswahl von Instrumenten, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und sie außerdem zufrieden zu stellen, so zu motivieren und gesund zu halten, dass sie im Unternehmen bleiben wollen (o.V. o.Jg.b). Motivierte und zufriedene Mitarbeiter gelten als „sicheres Fundament“ für die Implementierung und die Wirksamkeit der Mitarbeiterbindung (Loffing & Loffing 2010: 10). Durch geeignete Maßnahmen und Attraktivitätsfaktoren, die direkt oder indirekt die Zufriedenheit und emotionale Bindung der Mitarbeiter sicherstellt, können diese positiven Anreize gestaltet werden (Rowold 2015: 141). Dieser Komplex ist sowohl stark an die Bedürfnisse als auch an die Motivationsstrukturen der Menschen gekoppelt (Loffing & Loffing 2010: 5f.). *„Je enger Maßnahmen der Mitarbeiterbindung an den Bedürfnissen und dem Interesse der Mitarbeiter anknüpfen, desto intensiver (näher) werden diese wirken“* (Loffing & Loffing 2010: 9), da positive Erfahrungen gemacht, die Erwartungen an den Job erfüllt und die eigenen Ziele erreicht werden können. Dadurch ist die Motivation der Mitarbeiter und deren Loyalität und Identifikation mit der Arbeit gegeben.

Zu den Instrumenten der Mitarbeiterbindung zählen neben monetären Anreizen unter anderem die Arbeitsgestaltung, gute Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten, herausfordernde und interessante Aufgaben, attraktive Weiterbildungsangebote, die mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzgestaltung und eine mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur, aber auch gesundheitsfördernde Angebote (Employer Branding) (Kolb 2010: 149f.). Eine detailliertere Beschreibung der Vielfältigkeit der Instrumente sind im Kapitel 2.6 „Instrumente der Mitarbeiterbindung“ zu finden.

Beim Thema Bindung ist darauf zu achten, dass dem Mitarbeiter eine Wahlmöglichkeit bleibt, ob und inwieweit er die Konstrukte annimmt und im Unternehmen bleiben möchte. Fühlt sich der Mitarbeiter eingeschränkt oder sogar „gefesselt“, demotiviert ihn das und er identifiziert sich zudem nicht mit dem Unternehmen (Loffing & Loffing 2010: 5). Diesbezüglich sollten keine arbeitsvertraglichen Regelungen, sondern vielmehr ein „psychologischer Vertrag“ zwischen Mitarbeiter und Unternehmen gelten (Kolb 2010: 149).

2.3 Vom organisationalen Commitment zur Mitarbeiterbindung

Es gibt eine Vielzahl an Forschungsansätzen und Definitionen von Commitment. Im Folgenden werden Ansätze des organisationalen Commitment vorgestellt, welches nach Flore (2014) mit der Mitarbeiterbindung gleichzusetzen ist und somit für diese Abschlussarbeit maßgebend ist (Flore 2014: 10).

Commitment kann mit „Bindung“ übersetzt werden, welche der Mitarbeiter langfristig zum Unternehmen haben sollte (Flore 2014: 10). Des Weiteren kann unter Commitment die „Verpflichtung“ des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen verstanden werden. Allgemein kann Commitment als *„eine, in hohem Maße bewusste, Entscheidung des Individuums für eine nach außen sichtbare Bindung beschrieben“* werden (Sayegh 2015: 6).

Als grundlegende Arbeiten in der Commitment-Forschung haben sich vor allem zwei Ansätze im Laufe der Jahre etabliert. Das organisationale Commitment nach Mowday, Porter und Steers und das Drei-Komponentenmodell nach Allen und Meyer.

Das organisationale Commitment nach Mowday, Porter und Steers (1982) bestimmen die Identifikation, die Anstrengungsbereitschaft und die geringe Fluktuationsneigung. Hierbei differenzieren die Autoren zwischen einstellungs- und verhaltensbezogenem Commitment. Allerdings weist dieser Ansatz nur eine Eindimensionalität des Konstrukts auf und geht weder auf Bezugspunkte noch auf Variablen ein.

Ziel des organisationalen Commitment ist eine Einschätzung der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber oder eine Kongruenz zwischen den eigenen und den Zielen der Organisation. Dabei soll ein aktives Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Unternehmen bestehen. Der Mitarbeiter erfüllt etwas zum Wohl des Unternehmens, da ihm dieses alle *„Merkmale, die ein[en] Job interessant und wertvoll erscheinen lassen (Vielfältigkeit der Tätigkeit, Betriebsklima) und [die] Güter [...] weshalb er oder sie gerne in der Organisation bleiben“* (Westphal 2011: 59) bietet. Das Commitment wird als recht stabil bewertet (Westphal 2011: 59).

Inzwischen hat sich im Rahmen der Erforschung von Bindung das Drei-Komponenten-Modell von John P. Meyer und Natalie J. Allen (1997) als dominierender Ansatz behauptet (Thiele 2009; Flore 2014: 30). Dieses multidimensionale Modell basiert hauptsächlich auf dem organisationalen Commitment, geht allerdings über den Ansatz von Mowday, Porter und Steers hinaus. Bei dem Ansatz von Meyer und Allen wird die Bindung als psychologischer Zustand definiert, der sich nicht nur auf Werte und Normen beschränkt. Vielmehr kann es ein Wunsch, ein Bedürfnis oder eine Verpflichtung sein (Flore 2014; Koop 2004: 51). Die Beziehung und die Bindung von Mitarbeitern und Unternehmen stehen stets im Fokus. Des Weiteren beschreiben Meyer und Allen in ihrem Ansatz drei zusammenhängende, interkorrelierende, aber dennoch differenzierbare Komponenten: affektives (emotionales), normatives (moralisches) kalkulatori-

ches (fortsetzungsbezogenes) Commitment. Mitarbeiter mit hohem affektivem Commitment verbleiben im Unternehmen, „because they want to do so“, mit kalkulatorischem „because they have to do so“ und mit normativem „because they feel that they ought to do so“ (Allen & Grisaffe 2001: 212; Koop 2004). Alle drei Arten haben einen eigenen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung.

Affektives Commitment

Das affektive Commitment umfasst alle Arten der emotionalen Verbundenheit eines Mitarbeiters mit seinem Unternehmen. Diese beruht vor allem auf intrinsischer Motivation. Mitarbeiter mit einem hohen affektiven Commitment bleiben in dem Unternehmen weil sie es wollen. Sie identifizieren sich mit den Werten und Normen des Unternehmens, sind involviert, arbeiten gern und ihre Normen und Werte stimmen mit denen des Unternehmens stark überein. Da das Wohlergehen des Unternehmens dem Mitarbeiter am Herzen liegt entsteht innere Loyalität. Diese Bindung wird als positiv, angenehm und persönlich bereichernd empfunden. Aufgrund der vielen positiven Empfindungen und Erfahrungen möchte der Mitarbeiter durch seine Begeisterung für den Arbeitgeber in dem Unternehmen bleiben und für dieses auch eine gute Arbeit leisten (Kolb 2010: 151).

Normatives Commitment

Das normative Commitment stellt für die Mitarbeiter das Gefühl der Verpflichtung dar. Sie fühlen sich verantwortlich und dem Unternehmen moralisch verpflichtet. Ebenso kann ein Arbeitsvertrag diese moralische Verpflichtung hervorrufen (Kolb 2010: 151). Sie bleiben weil sie das Gefühl haben sie sollten so handeln. Sie fühlen, dass es ein „right and moral thing to do“ ist und sie dem Unternehmen etwas zurückgeben wollen (Flore 2014: 17).

Kalkulatorisches Commitment

Das kalkulatorische Commitment kann als die bewusst rationale Kosten-Nutzen-Abwägung verstanden werden (Flore 2014: 14; Kolb 2010: 151). Das heißt der Mitarbeiter bleibt aufgrund mangelnder Alternativen und der eigenen Investitionen bei seinem Unternehmen, da im Fall eines Verlassens subjektiv empfundene Nachteile, wie Kosten oder Einschnitte, für ihn auftreten würden. Er berücksichtigt dabei die Opportunitätskosten, also die Kosten, die aus dem Verzicht eines Wechsels zu einem anderen Dienstleister resultieren würden (Flore 2014: 14). Damit ist es nach intensiver Abwägung eine kostenabhängige Bindung und eine wahrgenommene Notwendigkeit für den Mitarbeiter im Unternehmen zu bleiben.

2.4 Ziele der Mitarbeiterbindung

Zielgerichtete und individuelle Mitarbeiterbindung steigert die Zufriedenheit der Mitarbeiter und löst dadurch Motivation aus. Des Weiteren soll sie die Loyalität und Identifikation der Mitarbeiter mit der Arbeit (Job Involvement) fördern, damit eine effizientere und effektivere Leistung der Mitarbeiter resultiert.

2.4.1 Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit beschreibt die Bewertung der Menschen bzgl. ihrer Arbeit, was sie darüber fühlen und denken – positiv (Zufriedenheit) und negativ (Unzufriedenheit) (Rowold 2015: 101). Diese situationsbedingten Gefühle und Einstellungen sind zeitlich weniger stabil (Westphal 2011: 62). Um Zufriedenheit spüren zu können müssen zum einen die Defizitbedürfnisse gedeckt sein. Zum anderen müssen die Erwartungen (Soll-Zustand) und die realen Erlebnisse (Ist-Zustand) übereinstimmen (Loffing & Loffing 2010: 17). Diese Erwartungen werden von Erfahrungen, eigenen Vorstellungen, Meinungen und Informationen von Mitmenschen oder dem Internet geprägt, die entweder einzuhalten sind oder nicht (Loffing & Loffing 2010: 17). Die erlebte Realität setzt sich dagegen aus subjektiver Wahrnehmung und individueller Bewertung des Einzelnen zusammen. Um so höher die Arbeitszufriedenheit ist, desto ausgeprägter ist die positive, emotionale Einstellung und das Empfinden gegenüber der Arbeit (Westphal 2011: 101).

Die Arbeitszufriedenheit ist somit auch bei dem Unternehmenserfolg einflussreich, da sie Auswirkungen auf Verhaltensweisen, Einstellungen und Arbeitsergebnisse von Mitarbeitern hat (Ebd. 102). So gilt nach Rowold (2015): „Je zufriedener also ein Mitarbeiter mit seinem Job ist, desto weniger Fehlzeiten lassen sich bei ihm verzeichnen und desto unwahrscheinlicher wird er die Organisation verlassen wollen.“

Eine repräsentative Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Emnid ergibt: „Rund jeder vierte Deutsche würde gerne den Job wechseln“ (Haufe Online Redaktion 2011). Eine weitere Studie von Kelly Services belegt, „*jj*jeder dritte Deutsche hat im letzten Jahr den Arbeitgeber gewechselt, weitere 40 Prozent haben konkret darüber nachgedacht“ (Kelly Services 2013: 5f.)

Jedoch gibt es viele Instrumente die von inhaltlichen Aspekten der Arbeit bestimmt werden und zur Arbeitszufriedenheit beitragen (Westphal 2011: 63). Neben Be- und Entlohnung gibt es verschiedene Instrumente, wie bspw. den Führungsstil, die Organisation, die Beförderungsmöglichkeiten, das Verhältnis von Mitarbeitern untereinander, aber auch die allgemeinen Arbeitsbedingungen, die die Mitarbeiter zufriedener machen (Rowold 2015: 101). Der stärkste, positive Zusammenhang besteht aber nach Rowold 2015 zwischen der Arbeitszufriedenheit und der

Verbundenheit zur Organisation (organisationales Commitment). Allerdings werden je nach Generation andere Aspekte als besonders zufriedenstellend beurteilt (siehe Kapitel 2.8.3 „Demografischer Wandel und Wertewandel“ und 2.8.6 „Generationenwandel mit speziellem Fokus auf die Generation Y“)

Zur Beschreibung des Verhaltens bzgl. der Arbeitszufriedenheit wird häufig die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman (1956) verwendet. Sie basiert auf der Bedürfnispyramide von Abraham H. Maslow (1943). Ebenso wie bei Maslow sind hierbei die Bedürfnisse der Menschen elementar. Allerdings sind hier nur zwei auf unterschiedliche Faktoren am Arbeitsplatz bezogene Bedürfnisse vorhanden: Hygienebedürfnisse und Motivationsbedürfnisse. Hygienebedürfnisse werden durch extrinsische Faktoren unbewusst am Arbeitsplatz ausgelöst und sorgen für einen reibungslosen Ablauf der Arbeiten. Zwar bieten sie keinen Mehrwert (motivationsneutraler Zustand), da sie als selbstverständlich angenommen werden, aber sie können Unzufriedenheit auslösen. Hygienefaktoren bewirken einen motivationsneutralen Zustand des Mitarbeiters. Im Gegensatz dazu steigern Motivationsbedürfnisse durch intrinsische Faktoren am Arbeitsplatz die Arbeitszufriedenheit. Es sind Faktoren nach denen die Mitarbeiter bewusst streben. Diese Motivatoren am Arbeitsplatz können die Mitarbeiterzufriedenheit steigern und die Mitarbeiter aus dem motivationsneutralen Zustand „holen“. Aufgrund nicht vorhandener Motivatoren kann keine Unzufriedenheit entstehen, „sondern ein neutraler Zustand“ (Löffing & Löffing 2010: 19). Abbildung 2-2 „Zwei-Faktoren-Theorie“ verdeutlicht dies anschaulich.

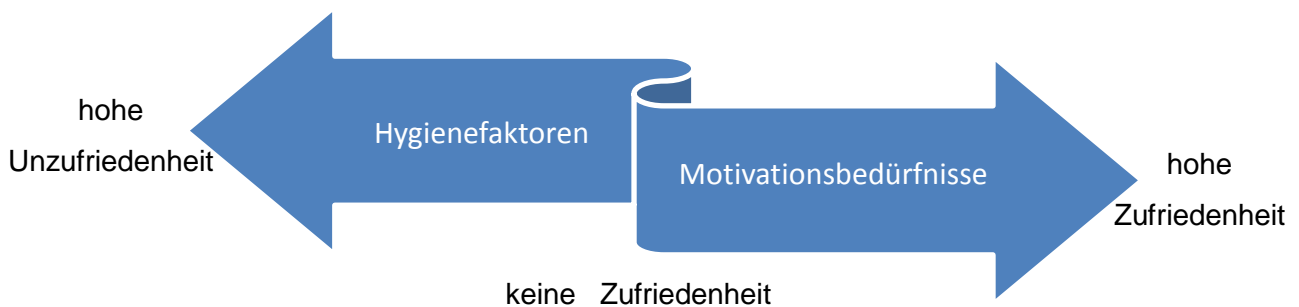


Abbildung 2-2: Zwei-Faktoren-Theorie (eigene Darstellung in Anlehnung an [(Eilers 2011)])

Wirkungszusammenhang: Commitment – Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit ist auf die Merkmale des Arbeitsplatzes fokussiert und bewirkt daher eine affektive Reaktion auf die Erfahrungen bestimmter Merkmale des Arbeitsplatzes. Dagegen bezieht sich das Commitment auf die organisationalen Merkmale (bspw. Größe der Organisation, Qualität der Führung). Verschiedene Studien zeigen, dass Arbeitszufriedenheit Commitment bewirkt, beeinflusst oder ein wechselseitiges Verhältnis besitzt (Westphal 2011: 63). Diesbe-

zöglich wird bspw. von Mowday, Porter & Steers (1982) oder Williams & Hazer (1986) behauptet, dass mit steigender Arbeitszufriedenheit das Commitment ebenfalls verstärkt wird. Daraus lässt sich ableiten, dass die Zufriedenheit schneller als das Commitment entsteht (Koop 2004: 63). Meyer und Allen (2001) hingegen sind der Ansicht, dass es sich bei der Zufriedenheit „um ein Korrelat von Commitment handelt“.

Sowohl Arbeitszufriedenheit als auch Commitment korrelieren mit Fluktuation und insbesondere mit Fluktuationsneigungen bzw. Fluktuationsabsichten. Gerade das Commitment beschreibt ein starkes Engagement auch in schwierigen Zeiten, sodass hier von einer geringeren Fluktuation ausgegangen werden kann. Jedoch können durchaus auch zufriedene Mitarbeiter Unternehmen wechseln, sobald ihnen attraktivere Bedingungen geboten werden. Abbildung 2-3 „Typologie der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung“ verdeutlicht dies anschaulich.

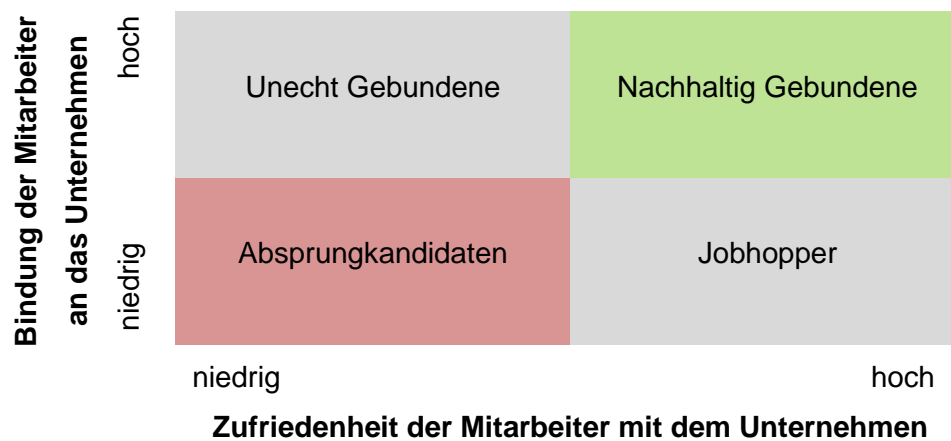


Abbildung 2-3: Typologie der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung (eigene Darstellung in Anlehnung an [Kolb 2010: 151])

2.4.2 Arbeitsmotivation

Motivation beschreibt die Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters (Loffing & Loffing 2010: 12). Sie ist maßgeblich abhängig von der Art des Commitment und der Arbeitszufriedenheit und hängt vom Konstrukt Bedürfnisse – Motive – Verhalten der Menschen ab (Loffing & Loffing 2010: 16).

Bedürfnisse

In der Bedürfnis-Hierarchie von Maslow, die sich mit der Arbeitsmotivation beschäftigt, werden fünf Bereiche in Form einer Pyramide klassifiziert, um die einzelnen allgemeinen Bedürfnisse der Menschen besser einzuordnen. Diese ist in Abbildung 2-4 „Maslow’sche Bedürfnispyramide“ dargestellt. Die Grundbedürfnisse sind in der Pyramide auf der niedrigsten Stufe angeordnet. Diese psychologischen Bedürfnisse dienen als Fundament. Nachfolgend stehen neben den Sicherheits- und sozialen Bedürfnissen die Individualbedürfnisse. Die Spitze der Pyramide bil-

den die Selbstverwirklichungsbedürfnisse, die das eigene Potential „zu guter Letzt“ ausschöpfen sollen (Hering 2014: 4). Dabei sind sie nach der Dringlichkeit aufgestockt, bei der die jeweilige nächste Stufe erst angestrebt wird sobald die unteren abgedeckt und erfüllt sind. Unter der Vielzahl der Bedürfnisse gibt es manche, die eventuell nur durch die Arbeit erreicht werden können. Dies wird in Kapitel 2.7 „Interdependenzen der Instrumente der Mitarbeiterbindung“ näher beschrieben.



Abbildung 2-4: Maslow'sche Bedürfnispyramide (eigene Darstellung in Anlehnung an [Hering 2014: 4])

Die ersten drei bis vier Stufen werden unter dem Begriff Defizitbedürfnisse kategorisiert und die Spitze der Pyramide als Wachstumsbedürfnisse beschrieben. Bei Defizitbedürfnissen ist wissenschaftlich belegt, dass sie für ein Glücksgefühl bzw. die Zufriedenheit maßgeblich sind, sobald diese befriedigt werden. Daher ist es wichtig, dass diese auch befriedigt bleiben (Loffing & Loffing 2010: 13). Wachstumsbedürfnisse dagegen haben zum Ziel mehrheitlich positive Gefühle zu spüren und das Leben genießen zu können. Sie können nicht endgültig gestillt werden, denn der Drang zu einem gleichen oder größeren Erfolg wird immer wieder auftreten. Vom Menschen wird angestrebt alle Bedürfnisse zu erfüllen. Deshalb sollten auch die Instrumente der Mitarbeiterbindung gezielt auf die Individuen und deren Bedürfnisse abgestimmt sein.

Motive

Eine Möglichkeit der Einteilung von Bedürfnissen ist es zwischen extrinsischen und intrinsischen Motiven zu unterscheiden. Die menschlichen Bedürfnisse am Arbeitsplatz können durch die Arbeitsausführung selbst (intrinsische Motivation) oder durch Umweltfaktoren (extrinsische Motivation) befriedigt werden. Die intrinsische Motivation bewirkt, dass die Mitarbeiter aus eige-

nem Interesse und Antrieb im Sinne des Unternehmens handeln. Vorgesetzte fördern und erwarten von ihren Mitarbeitern innere Motivation und somit deren Identifikation mit den Zielen des Unternehmens. Die extrinsische Motivation liegt vor, sobald der Mitarbeiter nicht aus eigenem Antrieb handelt, sondern von außen durch materielle Anreize gesteuert wird. Das können alle Gegenleistungen sein, die einen materiellen Wert haben. Zu den extrinsischen Motiven zählen außerdem auch Sicherheits- und Individualbedürfnisse.

Verhalten

Je höher die Motivation der Mitarbeiter ist, desto höher ist auch deren Leistungsbereitschaft. Mitarbeiter arbeiten demnach weil sie wollen und nicht weil sie sollten. Dieses Wollen ist von Erfahrungen und Persönlichkeitsfaktoren des Individuums geprägt und primär für die Entwicklung der Leistungsbereitschaft verantwortlich (Loffing & Loffing 2010: 11). Dabei sind relevante Faktoren einerseits die erworbenen Normen und andererseits die Erwartungen bzgl. Konsequenzen und bzgl. des persönlichen Einsatzes, sowie die eigene Anstrengung (Loffing & Loffing 2010: 11).

2.4.3 Loyalität

Loyalität drückt die emotionale Verbundenheit (affektives Commitment) bzw. Treue eines Mitarbeiters einem Unternehmen gegenüber aus. Es geht dabei um eine engagierte und freiwillige Zugehörigkeit, da sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und dadurch das Wohlergehen und die Interessen des Unternehmens zu ihren eigenen werden. Sowohl im Unternehmen als auch nach außen sprechen die Mitarbeiter positiv und „leidenschaftlich“ über das Unternehmen.

2.4.4 Identifikation mit der Arbeit

Grundlegend bezieht sich die Identifikation nicht wie das Commitment auf das Unternehmen, sondern fokussiert die Arbeit mit deren Aufgaben. Der Arbeitsplatz gilt so zur Selbstwahrnehmung und befriedigt wichtige Bedürfnisse. Damit hat die Identifikation einen konkreten Tätigkeitsbezug, sprich es ist an den persönlichen Wert der Tätigkeit geknüpft (Westphal 2011: 60). Es kann als stark kontextabhängig und sehr flexibel beschrieben werden (Westphal 2011: 59). Die Identifikation beschreibt neben der wahrgenommenen Einstellung zur Arbeitssituation und der psychischen Identifikation mit der Tätigkeit „Arbeiten“ auch die Einbindung bzw. aktive Beteiligung des Mitarbeiters im Unternehmen (Fromme-Ruthmann 2013: 73).

Wirkungszusammenhang: Commitment – Identifikation

Sowohl das Commitment als auch die Identifikation sind psychologische Verbindungen zwischen Organisation und Individuum (Westphal 2011: 58). Ihre Überschneidung ist hauptsächlich in den affektiven Komponenten zu sehen (Westphal 2011: 58). Allerdings weisen sie verschie-

dene Schwerpunkte auf. Während beim Commitment der Fokus auf dem ganzen Unternehmen liegt bezieht sich die Identifikation auf die selbst wahrgenommene Bedeutung der Arbeitstätigkeit (Koop 2004: 65).

2.4.5 Leistungssteigerung

Ein Ziel der Mitarbeiterbindung ist es, eine Umgebung zu schaffen, die Loyalität und Identifikation und damit die Leistung des Mitarbeiters bzgl. seiner Arbeit fördert. Die optimale Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters bringt übergeordnete Unternehmensziele wie Stabilität und Wachstum (Loffing & Loffing 2010: 14). Neben der Leistungsbereitschaft (Motivation) ist auch die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters von entscheidender Bedeutung. Nur Mitarbeiter die beide Eigenschaften besitzen sind von besonderer Bedeutung für das Unternehmen und somit das Ziel einer Unternehmensbindung. Ist der Mitarbeiter zwar gewillt sein Können einzusetzen, besitzt aber nicht das benötigte Wissen, so wird er nicht leistungsfähig sein. Ein wünschenswerter Mitarbeiter verfügt über die nötigen Fähigkeiten und Fertigkeiten, um die gefragte Qualität und Quantität zu erzielen. Faktoren die für solch ein Wissen benötigt werden, sind bspw. Qualifikationen und Arbeitsbedingungen (Loffing & Loffing 2010: 10). Besitzt der Mitarbeiter das nötige „Können“ und „Wollen“, muss dieser seine Arbeiten auch ausführen „dürfen“. Nur wenn der Mitarbeiter auch Handlungsmöglichkeiten hat wird er seine Arbeit zum Wohle der Firma ausführen können (Loffing & Loffing 2010: 11). Des Weiteren müssen die Arbeitsbedingungen gegeben sein, um die Arbeiten ausführen und die individuellen Ziele erreichen zu können (Loffing & Loffing 2010: 14).

2.5 Bedeutung der Mitarbeiterbindung

„Unternehmen sind nur so gut wie ihre Mitarbeiter!“ – eine allgemein bekannte Aussage, an der viel stimmt. Allerdings weisen die Mitarbeiter untereinander große Unterschiede auf, weshalb eine gute individuelle und abgestimmte Mitarbeiterbindung notwendig ist. Setzt man dieses Diversity Management (Vielfalt im Unternehmen) und die individuelle Mitarbeiterbindung jedoch zielgerecht ein und nutzt sie, so kann das Unternehmen sogar doppelt profitieren. Zum einen sind die Kunden unterschiedlich (Kolb 2010: 152). Zum anderen machen sich die Mitarbeiter aufgrund der Bindung Gedanken über das Wohl ihres Unternehmens. Sie fühlen sich mit dem Unternehmen emotional verbunden und identifizieren sich damit. Dadurch werden auch die unternehmerischen Interessen zu ihren eigenen, wodurch ihre Leistung steigt (Flore 2014: 3; Rowold 2015). Ein weiterer wertvoller Nebeneffekt: Die Mitarbeiter sprechen oft und gut über ihren Arbeitgeber, sind motivierter, leistungsbereiter und arbeiten intensiver. Neben einem besseren Employer Branding zählt auch der steigende Unternehmenserfolg zu den Vorteilen (Rowold 2015: 141). Dieser ist besonders infolge weniger krankheitsbedingter Ausfälle, weniger Fluktuation und damit geringeren Kosten merkbar. (Flore 2014: 3; Krill 2011: 401; Rowold 2015: 141; Loffing & Loffing 2010: 8).

Fluktuation wird als die allgemeine Personalschwankung oder -bewegung bezeichnet (Krill 2011: 402). Es beschreibt den „*zwischenbetrieblichen Personalwechsel, bei dem die Initiative vom Mitarbeiter ausgeht*“ (Kolb 2010: 170). Gemessen wird die sogenannte Fluktuationsrate oder -quote als „*Anzahl der Austritte in einem bestimmten Zeitraum bezogen auf die Anzahl der Personen, die im gleichen Zeitraum durchschnittlich beschäftigt waren*“ (Krill 2011: 402 f.).

Die Kosten die durch eine Fluktuation entstehen sind vielfältig und nicht zu unterschätzen. So resultieren die Kosten insbesondere aus dem Verlust des Humankapitals, aus der Trennung an sich (in Form von bspw. einer Abfindung) aber auch aus der Ersatzbeschaffung kompetenter neuer Arbeitskräfte und der einhergehenden Einarbeitung (Krill 2011: 403). Damit sind neue personelle und finanzielle aber auch zeitliche Ressourcen erforderlich (Loffing & Loffing 2010: 7). Außerdem lässt sich ein schlechtes Image bei den verbliebenen Mitarbeitern und der Öffentlichkeit nicht ausschließen (Krill 2011: 403). Nichtsdestotrotz gibt es auch positive Auswirkungen der Fluktuation. Einerseits kann es aufgrund neumotivierter, leistungsfähigerer und erfahrenerer Mitarbeitern zur Schließung spezifischer Lücken in den Kenntnissen und Fähigkeiten des bereits bestehenden Teams und zur Verbesserung des Betriebsklimas kommen. Andererseits können im Rahmen von Restrukturierungen oder anderen Entscheidungen vorgegebene Mitarbeiterreduzierungen sozial verträglich ohne tatsächliche Kündigung umgesetzt werden (Krill 2011: 403).

Es gibt zahlreiche unternehmensinterne und unternehmensexterne Ursachen für Fluktuation. Zu den wichtigsten Instrumenten die dagegen wirken zählen Arbeitszufriedenheit, emotionale Bin-

derung, Betriebsklima und monetäre Anreize (Rowold 2015: 141). Des Weiteren zählen demografische und persönliche Faktoren dazu (Krill 2011: 420).

Die Mitarbeiterbindung ist zwar keine direkt messbare ökonomische Größe. Für Unternehmen zahlt es sich aber trotz wirtschaftlich schwieriger Zeiten aus in Maßnahmen der Mitarbeiterbindung zu investieren, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einerseits und andererseits des Unternehmens angepasst sind. Dabei entsteht eine wechselseitig beeinflusste Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Unternehmensleitung und Mitarbeiter, die stetige Anpassung und Flexibilität voraussetzt (Loffing & Loffing 2010: 5f.). Mitarbeiterbindung wird als ein fortwährender und dauerhafter Prozess gesehen, den es in die Unternehmenskultur umzusetzen gilt und einen hohen Anspruch an die Unternehmensleitung erfordert (Loffing & Loffing 2010: 4). Dieses als übergeordnet angesehenes Ziel wird mit zahlreichen systematisch ausgewählten Instrumenten zur Bindung erreicht (Loffing & Loffing 2010: 6).

2.6 Instrumente der Mitarbeiterbindung

Um die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, deren Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von besonderer Bedeutung für das Unternehmen ist, gibt es verschiedene Instrumente (Maßnahmen). Hierdurch können Mitarbeiter positive Erfahrungen sammeln, die Erwartungen an das Berufsleben erfüllt bekommen und die eigenen Ziele erreichen, woraus Motivation und Identifikation mit der Arbeit resultieren. Im Nachfolgenden wird auf die sechs Unterpunkte eingegangen:

- Unternehmensleitungsbezogene Instrumente,
- Unternehmensbezogene Instrumente,
- Umfeldbezogene Instrumente,
- Anreizbezogene Instrumente,
- Gesundheitsbezogene Instrumente und
- Weiterentwicklungsbezogene Instrumente.

Die darin beschriebenen Instrumente der Mitarbeiterbindung finden im praktischen Teil der Abschlussarbeit Anwendung.

Unternehmensleitungsbezogene Instrumente

Der Führungsbegriff wird in der Literatur nicht einheitlich definiert. Daher gestaltet sich eine allgemein gültige Abgrenzung und Beschreibung des Führungsbegriffs als schwierig. Grundsätzlich definiert dieser Begriff die Art und Weise des Umgangs mit hierarchisch unterstellten Mitarbeitern. Im wissenschaftlichen Bereich hat sich folgende Definition des Führungsbegriffs als gängig erwiesen. „*Führung ist eine zielorientierte soziale Einflussnahme, zur Erfüllung gemeinsamer Arbeitsaufgaben, in einer strukturierten Arbeitssituation*“ (Kolb 2010: 409).

Die Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion der Unternehmensleitung sowohl als Unternehmer (Unternehmertum) als auch in Bezug auf die „gelebten Werte“ (z.B.: Ehrlichkeit, Fairness, Respekt, Teamgeist) sind wesentliche Punkte, die zur Bindung der Mitarbeiter beitragen. Nur wenn die Unternehmensleitung auch das vorlebt was sie verlangt, ist sie glaubwürdig und autoritär. Dafür ist unter anderem ein guter Informationsfluss zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter relevant.

Der Führungsstil ist ein weiteres signifikantes Instrument der Mitarbeiterbindung. Es wird zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil unterschieden. Der klassische autoritäre Führungsstil beschreibt eine Führungskraft, die alleine entscheidet und die Weisungen klar von oben nach unten delegiert. Beim moderneren kooperativen bzw. integrativen Führungsstil werden die Mitarbeiter motiviert und Teamarbeit gefördert. Außerdem werden sie aktiv in die Entscheidungsfindung eingebunden, d.h. Ideen und Vorschläge werden berücksichtigt und umge-

setzt. Dadurch wird die Arbeit effizienter und die Führungskraft durch die Unterstützung entlastet. Dies ist auch der bevorzugte Führungsstil der Generation Y (Scholz 2003: 201).

Unternehmensbezogene Instrumente

Neben der Firmenpolitik, Unternehmenskultur und Unternehmensentwicklung haben der gute Ruf, die Transparenz und Offenheit innerhalb des Unternehmens, aber auch das innerbetriebliche Verbesserungsvorschlagswesen einen zentralen Stellenwert für die Mitarbeiterbindung.

Während die Firmenpolitik formulierte und umzusetzende Ziele und Maßnahmen beschreibt, liegt der Fokus der Unternehmenskultur eher auf den Denk- und Verhaltensmustern bzw. den Werten und Normen. Werden sowohl die vorgegebene Firmenpolitik als auch die vorgegebene Kultur „gelebt“, wirkt das Unternehmen glaubhaft.

Die positive Unternehmensentwicklung in Bezug auf Wachstum, Zukunftsperspektiven und Umsatz, tragen auch zu einem besseren Image des Unternehmens bei (mehr zu guten Ruf des Unternehmens siehe Kapitel 2.9 „Einordnung des Employer Branding in das Human Resource Management“). Das Unternehmen kann als Folge bspw. neue Mitarbeiter einstellen oder in die vorhandenen Mitarbeiterschaft bzw. das Equipment aufstocken.

Eine transparente und offene Unternehmensphilosophie stärkt die Glaubwürdigkeit des Unternehmens. So können bspw. regelmäßige Besprechungen über Baufortschritt und Probleme bei einzelnen Projekten dazu beitragen, dass Mitarbeitern effizienter arbeiten. Dadurch fühlen sie sich mit einem gerade bestehenden Problem nicht alleine gelassen.

Die Möglichkeit der Mitgestaltung der Unternehmenspolitik, -kultur und -entwicklung führt bei den Mitarbeitern zu Anerkennung und Vertrauen.

Das innerbetriebliche Verbesserungsvorschlagswesen definiert die Einbeziehung der Mitarbeiter in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess innerhalb des Unternehmens. Mitarbeiter, die hierbei einbezogen werden, können neu motiviert werden.

Der Informationsfluss seitens der Geschäftsleitung bezüglich strategischer und operativer Entwicklungen verdeutlicht den Mitarbeitern die Unternehmensziele. So können Unternehmensleitung und Mitarbeiter „an einem Strang ziehen“.

Umfeldbezogene Instrumente

Es ist verständlich, dass die Arbeitsstätte, der Arbeitsplatz und die Arbeitsmittel, aber auch das Betriebsklima eine bedeutende Relevanz bzgl. der Mitarbeiterbindung haben.

Zur Arbeitsstätte zählen bspw. das Büro in dem der Mitarbeiter sitzt, die Küche und der Pausenraum. Tisch, Bestuhlung, Beleuchtung, Akustik und die Sauberkeit zählen zum Überbegriff Arbeitsplatz, während PC, Handy und Software zu den Arbeitsmitteln zählen. Des Weiteren ist ein guter technischer Stand für die Arbeiten auf den Baustellen (Fuhrpark, Werkzeuge, Schaltechnik, etc.) für eine leistungsgerechte Arbeit notwendig.

Aber nicht nur die materiellen Instrumente, sondern auch die zwischenmenschlichen Determinanten sind für eine gute Mitarbeiterbindung elementar. Dazu zählt im Wesentlichen das Betriebsklima. Der Zusammenhalt untereinander kann durch betrieblich organisierte Teamevents oder -ausflüge begünstigt werden.

Die Möglichkeit der Telearbeit (bspw. Home Office) ist ein weiterer möglicher Attraktivitätsfaktor für Mitarbeiter, da sie eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen kann.

Anreizbezogene Instrumente

Extrinsische Motivation können alle Gegenleistungen sein, die einen materiellen Wert haben, wie bspw. das Festgehalt, variable Gehaltsbestandteile (z.B.: Prämiensystem, Erfolgsbeteiligung) oder finanzielle Zusatzleistungen (z.B.: 13. Monatsgehalt, Auto). Außerdem können eine betriebliche Altersvorsorge oder die sogenannten „Genussscheine“ bzw. Gehaltsextras (z.B.: Gutscheine, Erholungsbeihilfe, Kindergartenaufwendung) zur Motivation beitragen. Zu den extrinsischen Motiven zählen außerdem auch Sicherheitsbedürfnisse wie ein sicherer Arbeitsplatz und Individualmotive (Ego-Bedürfnisse), die durch Entscheidungsfreiheit bzw. Handlungsfreiraum gesättigt werden können. Immaterielle Anreize lassen sich nicht direkt „messen“. Dazu zählen die Anerkennung bzw. Wertschätzung für gute Arbeit oder die Motivation durch den Vorgesetzten.

Gesundheitsbezogene Instrumente

Das Gesundheitsmanagement spielt gerade wegen des demografischen Wandels bei vielen Mitarbeitern eine immer wichtigere Rolle. Aktuell sind laut der Techniker Krankenkasse 2014 Arbeitsverdichtung sowie Termin- und Leistungsdruck die am häufigsten genannten Fehlbelastungen am Arbeitsplatz (Badura et al. 2014). Gerade im Bauwesen und insbesondere im Arbeitsalltag eines Bauleiters ist der Stressfaktor von Bedeutung. Stress kann aufgrund vieler Aspekte entstehen. Dies kann die eigene Erwartungshaltung an sich selbst oder gegenüber Dritten sein, das Gerechtworden verschiedener Interessen (z.B.: Vorgesetzte, Baustellenpersonal, behördliche und gesetzliche Verpflichtungen) oder Subunternehmen bzw. Kolonnen, mit denen durch Sprachschwierigkeiten keine oder nur eine geringe Kommunikation möglich ist. Oftmals können die Erholungszeiten und Pausen nicht wahrgenommen werden. Eine ständige Erreichbarkeit in der Freizeit, an freien Tagen und im Urlaub verhindern die Regeneration. Eine Möglichkeit das Stressempfinden zu verringern ist ein Baustellenpersonal, welches das nötige Wissen und die Entscheidungsbefugnisse hat. Des Weiteren können Kurse zur Stressbewältigung (z.B.: Entspannungsübungen) oder Sport- und Bewegungsmöglichkeiten angeboten werden. Außerdem kann für die Förderung der Gesundheit der Belegschaft kostenfrei Obst, Wasser, Kaffee bzw. Tee bereitgestellt werden.

Der Begriff „Work-Life-Balance“, der das Verhältnis der Arbeitszeiten zur Freizeit beschreibt, nimmt eine immer entscheidendere Rolle ein. Aus diesem Grund sind eine flexible Gestaltung

der Arbeitszeiten und ein kurzer Arbeitsweg für viele Mitarbeiter attraktiv. Auch eine individuelle Lösung für die familiäre Situation (z.B.: Elternzeit) ist für viele ein wichtiger Punkt.

Weiterentwicklungsbezogene Instrumente

Eine elementare Aufgabe der Personalentwicklung ist es, sich unter Berücksichtigung der individuellen Ziele, mit der Förderung der Mitarbeiter zu beschäftigen. Mitarbeiter wollen sich in aller Regel weiterbilden (z.B.: in Seminaren oder durch Coachings). So bleiben sie am „Puls der Zeit“, können ggf. aufsteigen, neue Karrieremöglichkeiten entdecken oder bilden sich aus Eigeninteresse fort. Dies fördert die intrinsische Motivation der Mitarbeiter. Diese Motivation entsteht auch aufgrund herausfordernder, abwechslungsreicher und sinnhafter Aufgaben. Im Zeitalter der Anfänge der Digitalisierung im Bauwesen und den damit verbundenen Aufgaben der Industrie 4.0 und dem Building Information Modelling (BIM) bilden sich Mitarbeiter dauerhaft weiter. Dr. Holger Schmidt schreibt dazu in den Xing Branchen-News: *„Digitalisierung ist also nicht nur wichtig, um neue Digitalköpfe im Sinne des Employer Branding von außen anzulocken, sondern auch um bereits angestellte Mitarbeiter zu halten“* (Rees 2016).

Traineeprogramme oder Betreuung neuer Mitarbeiter durch Mentoren oder Paten helfen der neuen Mitarbeitergeneration sich schnell einzugewöhnen und vollständig mitzuarbeiten. Sie werden bei der Einführung in die fachlichen und sozialen Besonderheiten des Unternehmens nicht alleine gelassen und bauen Wissen, Erfahrung und Selbstbewusstsein auf. Die jährlichen Mitarbeitergespräche helfen der Unternehmensleitung Kritik und Lob zu äußern und Feedback zu bekommen. Aus den Gesprächen können sowohl Unternehmensleitung als auch Mitarbeiter einen Nutzen ziehen.

Besteht bei einem Mitarbeiter eine mangelnde Arbeitsmotivation, die zu einer Minimierung der Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft im Unternehmen führt, spricht man von einer innerlichen Kündigung. Dieser persönliche psychische Zustand eines Mitarbeiters führt zu einer beruflich distanzierten Pflichterfüllung der Arbeit. Bei diesem negativen Dienst nach Vorschrift handelt es sich um eine stille, mentale Verweigerung der Arbeit. Mitarbeiter die innerlich bereits gekündigt haben sind außerdem häufiger krank. Die innerliche Kündigung ist die Vorstufe der Fluktuation (Kolb 2010: 170).

2.7 Interdependenzen der Instrumente der Mitarbeiterbindung

Alle genannten Instrumente der Mitarbeiterbindung haben einen engen Zusammenhang und stehen in wechselseitiger Abhängigkeit zueinander. Sie lassen sich im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung mit den Grundelementen Arbeitszufriedenheit und Motivation erläutern.

Die Maslow'sche Bedürfnispyramide beschreibt die Bedürfnisse der Mitarbeiter und ermöglicht den Zusammenhang mit der Motivation herzustellen. Um Mitarbeiter motivieren zu können ist es wichtig sich über ihre Bedürfnisse klar zu werden. Mithilfe der Bedürfnispyramide nach Maslow sind die Bedürfnisse, die das Unternehmen abdecken kann und sogar muss, klar identifiziert. Es sind diejenigen, nach denen der Mitarbeiter strebt und die nur Unternehmen verwirklichen kann. Neben der Motivation der Mitarbeiter ist auch deren Zufriedenheit für eine Bindung relevant. Dazu wird die Arbeitszufriedenheit in das Konzept der Bedürfnispyramide einbezogen. Adäquat ist dafür die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg, Mausner und Snydermann (1956), denn hierbei spielen ebenfalls die Bedürfnisse eine Rolle. Die Hygienebedürfnisse der Zwei-Faktoren-Theorie bilden in Bezug auf die Bedürfnispyramide das Fundament und können mit den Grundbedürfnissen verglichen werden. Die Motivationsbedürfnisse entsprechen den Bedürfnissen nach Maslows „höherer Ordnung“ (Loffing & Loffing 2010: 19). Aus dem Zusammenspiel der beiden Theorien zeigt sich dann die Relevanz der Instrumente der Mitarbeiterbindung. Für eine bessere Übersicht sind im Nachfolgenden die Instrumente in die fünf Bedürfnisrubriken nach Maslow eingeordnet.

Grundbedürfnisse

Die Grundbedürfnisse der Mitarbeiter (auch: physiologische Bedürfnisse), wie Schlafen, Essen, Ruhe, Bewegung, Kleidung und Sexualität, sind kaum beeinflussbar und in Deutschland normalerweise erfüllt, da die Unternehmen Mitarbeiter ausreichend vergüten. Lediglich auf Essen und Trinken kann während der Arbeitszeit ein wenig Einfluss genommen werden. Wasser, Kaffee, Tee, Obst und ein gesundes Essen in der Cafeteria sind hier zielführend.

Sicherheitsbedürfnisse

Sind die physiologischen Bedürfnisse erfüllt treten die Sicherheitsbedürfnisse auf. Bei diesen ist in Bezug auf das Arbeitsleben ein sicherer Arbeitsplatz mit einem Festgehalt unabdingbar. Der Mitarbeiter kann sich seiner Tätigkeit widmen ohne Angst vor Kündigung oder Lohnminderung. Auch eine betriebliche Alters- und Risikovorsorge spielen hier eine Rolle. Des Weiteren können aufgrund von Termin- und Leistungsdruck sowie diversen Stressempfindungen Ängste, Unsicherheiten und Demotivation bei den Mitarbeitern aufkommen. Aufgabe der Unternehmensleitung ist es diese Ängste zu nehmen, die Mitarbeiter zufrieden zu stellen, zu motivieren und ihnen die Existenz zu sichern. Daher müssen die Aufgaben und Erwartungen klar kommuniziert werden und eindeutige Regeln und Vorschriften gelten, sodass Konsequenzen klar ersichtlich sind. Im Bereich der Gesundheit ist es unerlässlich, dass Arbeitsschutzmaßnahmen auf Bau-

stellen vorhanden sind. Das Thema Gesundheitsförderung gewinnt immer mehr an Bedeutung. Kurse für Stressbewältigung oder Sportmöglichkeiten können angeboten werden.

Soziale Bedürfnisse

Nach den Sicherheitsbedürfnissen werden die sozialen Bedürfnisse geweckt. Freundschaften und Gruppenzugehörigkeit sind menschlich. Dadurch ist ein gutes Betriebsklima ohne Mobbing für die Mitarbeiter entscheidend. Sowohl Teamarbeit und Teambetreuung als auch Teamevents und Betriebsausflüge unterstützen die sozialen Kontakte und dadurch das entstehende „Wir-Gefühl“. Ein weiterer elementarer Punkt ist die Kommunikation und der transparente Informationsfluss, da Mitarbeiter gerne am Geschehen des Unternehmens partizipieren. Sie möchten die strategischen und operativen Entwicklungen kennen und an einer transparenten Unternehmenspolitik und -kultur teilnehmen. Diese Offenheit kann durch Mitarbeitergespräche, in denen die Unternehmensleitung ein Interesse an der Meinung des betreffenden Mitarbeiters zeigt, erlangt werden. Die Mitarbeitergespräche helfen der Unternehmensleitung Kritik und Lob zu äußern und Feedback zu bekommen. Aus dem Gespräch können daher sowohl Unternehmensleitung als auch Mitarbeiter einen Nutzen ziehen. Auch das „Prinzip der offenen Tür“ oder ein Newsletter sind weitere geeignete Instrumente.

Individual- / Wertschätzungsbedürfnisse

Als vierte Komponente der Bedürfnispyramide werden in der Rubrik Individualbedürfnisse die „Wertschätzungsbedürfnisse“ beschrieben. Diese können in zwei Kategorien unterteilt werden. Einerseits spielen Erfolg, Unabhängigkeit, Delegation von Verantwortung und Entscheidungs- und Handlungsfreiraum eine entscheidende Rolle. Zum anderen haben Ansehen, Wertschätzung, Respekt, Macht und Prestige einen hohen Stellenwert. Die Unternehmensleitung sollte durch gezieltes, aufrichtiges Feedback (Lob und Kritik) und besondere Verdienste dem Mitarbeiter das Erreichen dieser Stufe vereinfachen. Zu den besonderen Verdiensten zählen bspw. Erfolgsbeteiligungen, Zusatzleistungen (13. Monatsgehalt, Auto etc.), Gehaltsextras (Gutscheine, Erholungsbeihilfen etc.) oder Auszeichnungen. Des Weiteren können nichtmonetäre Belohnungen (Geburtstagskarte etc.) auch die Wertschätzung widerspiegeln.

Eine gute Ausstattung in der Arbeitsstätte (Büro, Küche, Treffpunkt/Pausenraum etc.), am Arbeitsplatz (Tisch, Bestuhlung, Beleuchtung, Akustik, Sauberkeit etc.) und der Arbeitsmittel (PC, Handy, Software etc.) ist genauso bedeutungsvoll wie der technische Stand für die Arbeiten auf der Baustelle (Fuhrpark, Werkzeug, Schaltechnik etc.).

Selbstverwirklichung

Sind die Wertschätzungsbedürfnisse gestillt versucht das Individuum die oberste Stufe „Selbstverwirklichung“ anzustreben. Die Ausschöpfung des eigenen Potentials ist individuell erreichbar. So strebt der Mensch nach einer kontinuierlichen Erweiterung seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten. Um diesen Bedürfnissen entgegenzukommen kann das Unternehmen seinen Mitar-

beitern Fort- und Weiterbildungen in Form von Seminaren, Coachings etc., anbieten. Ergänzend kann entweder durch eine Aufgabenerweiterung bzw. Aufgabenanreicherung oder durch herausfordernde, abwechslungsreiche und sinnhafte Aufgaben dieses Bedürfnis gestillt werden. Zusätzlich zu den eigenverantwortlichen Tätigkeiten und eigenen Gestaltungsmöglichkeiten ist eine Talententfaltung möglich.

Die Chance der Persönlichkeitsentfaltung innerhalb des Unternehmens kann durch das innerbetriebliche Verbesserungsvorschlagswesen (Einbeziehung der Mitarbeiter in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess) oder der Möglichkeit die Firmenpolitik, -kultur, und -entwicklung mitzugestalten erzielt werden. Durch eine flexible Arbeitszeitgestaltung und der Möglichkeit der Telearbeit (bspw. Home Office) ist ebenfalls eine Entfaltung möglich, da dies die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work-Life-Balance) ermöglicht.

Das theoretische Modell von Maslow kann Unternehmen helfen jeden Mitarbeiter individuell zu motivieren und ihn dadurch an das Unternehmen zu binden. Durch Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter kann herausgefunden werden, wo der Mitarbeiter derzeit steht und wie dieser weiter in der Pyramide aufsteigen kann (Loffing & Loffing 2010: 9).

Trotz der hier gezeigten schematischen Einteilung in die Rubriken der Bedürfnispyramide von Maslow wird die gleichzeitige Erfüllung von Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter vorausgesetzt. Dies basiert auf der Einteilung von Hygienebedürfnissen und Motivationsbedürfnissen der Zwei-Faktoren-Theorie, die in Bezug auf die Bedürfnispyramide unterschiedlich kategorisiert sind, sie jedoch letztlich die gleichen Instrumente beinhalten.

Allerdings nützen all diese Instrumente nichts für eine gute Mitarbeiterbindung, wenn der Mitarbeiter nicht gewillt ist den nötigen persönlichen Beitrag zu leisten und sich auf die gegebenen Instrumente einlässt. Die Unternehmen alleine können noch so viel anbieten – wenn der Mitarbeiter kein Interesse an der Verbesserung des Arbeitsumfeldes hat, keine nötige Motivation oder kein Engagement besitzt, nichts für seine Gesundheit tun möchte und auch kein Interesse an Weiterbildungsangeboten hat, werden die Angebote nicht die gewollte Zufriedenheit und Motivation und so auch nicht die gewünschte Bindungswirkung bewirken. Der Mitarbeiter selbst darf hierbei andere nicht für die Befriedigung seiner Bedürfnisse verantwortlich machen. Es ist unrealistisch, dass die Unternehmensleitung alle unterschiedlichen Vorstellungen, Werte, Ideale und Wünsche der Mitarbeiter kennt und befriedigt (Loffing & Loffing 2010: 9). Ein bisschen Unzufriedenheit bzw. ein Streben nach mehr ist oftmals auch gesund, da ein gesättigtes Gefühl faul und müde macht.

Trotz der Plausibilität und Anwendungsmöglichkeit der Maslow'schen Bedürfnispyramide ist diese lediglich ein Theoriemodell und wissenschaftlich noch nicht validiert. Einer der großen Kritikpunkte ist die Tatsache, dass die Bedürfnisse nicht nacheinander erfüllt werden müssen und auch können. Dies ist auch hier zu nennen, da zur Erklärung die Instrumente in dieses

Schema zwar reingepresst wurden, sie aber trotz alledem nicht Stufe für Stufe eingebaut werden können bzw. müssen. Außerdem sind die Bedürfnisse der Menschen und auch das Maß ihrer Erfüllung individuell (Loffing & Loffing 2010: 13).

2.8 Herausforderungen der Mitarbeiterbindung

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung, der rasanten Ausbreitung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, der steigenden Wettbewerbsintensität, der sich verkürzenden Halbwertszeit des Wissens und des sich beschleunigenden sozio-demografischen Wandels steht das moderne Personalmanagement vor großen Herausforderungen. Blickt man auf die Innovationen der letzten Jahre fallen vor allem technologische Aspekte auf (Athanas & Graf 2013: 13). Durch technologische Entwicklungen wie die Digitalisierung und das Internet könnte man darauf schließen, dass Mitarbeiter in einem Unternehmen an Bedeutung verlieren würden. Athanas und Graf (2013) behaupten genau das Gegenteil. Vielmehr gewinnt der Mensch dadurch an Bedeutung, da solche Innovationen von Menschen entwickelt und beherrscht werden müssen.

Zukunftsorientierte Unternehmen sollten in der Lage sein auf Veränderungen bzw. Megatrends rechtzeitig reagieren zu können und diese Komplexität und Dynamik der Veränderungen nicht unterschätzen (Kappe 2016: 1). Megatrends haben dieses Verhalten schon immer geprägt. Jedoch muss unterschieden werden, inwieweit ein Unternehmen von diesem Megatrend betroffen ist. Um für diese Arbeit nur die relevanten Megatrends zu erörtern sind diese nachfolgend aufgeführt:

- Globalisierung und Internationalisierung,
- Digitalisierung und Konnektivität,
- Demografischer Wandel und Wertewandel,
- Individualisierung,
- Fachkräftemangel und „War for Talents“ und
- Generationenwandel mit speziellem Fokus auf der Generation Y

Diese Megatrends weisen starke Wechselwirkungen untereinander auf und bringen jeweils enorme Veränderungen mit sich. Daher ist es besonders wichtig die Instrumente der Mitarbeiterbindung diesen Trends anzupassen.

2.8.1 Globalisierung und Internationalisierung

Zu den zentralen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zählen die Globalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft, welche ein fortschreitender, nicht aufzuhaltender Prozess ist. Zu den Ursachen der Globalisierung zählen neben politischen Veränderungen auch die ökonomischen Entwicklungen (bspw. neue Wettbewerber) und der technische Fortschritt (bspw. Informations- und Kommunikationstechnologien) (o.V. o.Jg.a). Die entwickelten Informations- und Kommunikationstechnologien führen zu einer verstärkten zeitlichen und örtlichen Ungebundenheit der Menschen, was den internationalen Wettbewerb unterstützt. Das grenzüberschreitende Zusammenwachsen, die erhöhte Verschmelzung von Vorgängen und die Entwicklung neuer Chancen auf dem Weltmarkt sind die positiven Aspekte der Globalisierung. Die Kehrseite bringt aufgrund kultureller Unterschiede Risiken mit sich, die es zu überwinden gilt (Kumar & Wagner 1998: 86). Der aktuelle Fachkräftemangel führt zu einer schnelleren Integration von Personen mit Migrationshintergrund. Die Idee der Arbeitgeber ist dabei ein neues Arbeitsreservoir und hoch qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen (Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer 2008: 14f.). Dieser Megatrend beschäftigt aber nicht nur die international tätigen Unternehmen. Vielmehr stellt die Globalisierung und Internationalisierung kulturell geprägte Unternehmensstrukturen durch kritische Diskussionen in Frage. Aufgrund dieser Herausforderungen stellen sich dem nachhaltigen Personalmanagement zwei Hauptaufgaben: zum einen die Erweiterung von interkulturellen Kompetenzen und zum anderen die Integrationsnotwendigkeit. Diese gilt zunächst für die Integration von Personen mit Migrationshintergrund (Einarbeitungsprogramme oder Mentorenprogramme), aber auch für die eigenen deutschen Mitarbeiter, die durch Auslandsaufenthalte oder Projektteams interkulturelle Begegnungen erleben und dadurch weitere Kompetenzen sammeln können (Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer 2008: 15). Für den Aufbau interkultureller Kompetenzen sind vor allem weiterbildungsbezogene Instrumente besonders relevant.

2.8.2 Digitalisierung und Konnektivität

Der technische Fortschritt bzw. die fortschreitende Technisierung zählen als eine der Ursachen der Globalisierung. Infolge der rasanten Ausbreitung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (I&K-Technologien) kommt es bereits jetzt dazu, dass die Digitalisierung bzw. Konnektivität unaufhaltsam voranschreiten kann. Dank der I&K-Technologien und der damit einhergehenden Vernetzung können wirtschaftliche Transaktionen über räumliche Entfernungen hinweg erheblich erleichtert und gleichzeitig verbilligt werden. Die sogenannte Konnektivität beschreibt Verbindungsmöglichkeiten und Vernetzungsoptionen. Diese Vernetzung geschieht meist durch elektronischen Geräten mithilfe des Internets, entweder drahtlos (Bluetooth oder Wi-Fi) oder kabelgebunden (USB oder HDMI).

Der Wandel infolge Digitalisierung und Vernetzung wird von Cole (2012) als „Digitopia“ oder auch „digitale Transformation“ bezeichnet. Es beschreibt einen Änderungsprozess basierend auf digitalen Technologien in rasanter Zeit (Lindner 2016). Dabei wird die geforderte Transparenz geschaffen, die die Schwächen und Stärken hauptsächlich bezüglich Kosten und Leistung aufdeckt und diese entweder beseitigt oder unterstützt bzw. effektiver nutzt. Aufgrund dieses Wandels sollen Voraussetzungen geschaffen werden, damit Informationen und Wissen im Unternehmen genutzt werden können. Systeme müssen dabei genug vernetzt sein, sodass jeder, sobald einer es benötigt, darauf zugreifen kann (Cole 2012). Allerdings sind für die unterschiedlichen Anwendungen ein höheres Qualifikationsniveau notwendig (Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer 2008: 16).

Digitalisierung beschreibt *„auf der einen Seite [...] die Überführung von Informationen von einer analogen beziehungsweise physischen Archivierung in eine digitale Speicherung. Auf der anderen Seite versteht man darunter auch den Prozess, der durch die Einführung digitaler Technologien und der darauf aufbauenden Anwendungssysteme eine Vielzahl von Veränderungen mit sich bringt.“* (Götter 2016) Damit ist die Nutzung digitaler Werkzeuge und deren gleichzeitigen Vernetzungen untereinander gemeint. Nicht selten scheitert das magische Dreieck der Projektziele (Kosten – Zeit – Qualität) an der Kommunikation. Digitalisierung und Konnektivität ermöglicht Unternehmen einfacher zu kommunizieren und dadurch Zeit und Kosten zu sparen, die Zusammenarbeit zu fördern und die Qualität somit zu steigern.

Neben einem attraktiven Internetauftritt, für die Reputation, die Mitarbeitergewinnung und die Kundenkommunikation verspricht die Digitalisierung und Konnektivität weit mehr für die Unternehmen. Angefangen bei der Digitalen Community, bei der der Mensch seine Lebens- bzw. Arbeitswelten auf eine digitale Eben übertragen will (Kalinowski u.a. 2013; Kappe 2016), bis hin zu digitalen Hilfsmitteln, wie bspw. neuen Softwareprogrammen. Diese gelten als unternehmensbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung, da sie einzelne Prozessschritte der Mitarbeiter oder Einrichtungen von vernetzten Datenbanken unterstützen (Lindner-Lohmann, Loh-

mann & Schirmer 2008: 16). Des Weiteren werden Arbeiten reduziert und Kosten gespart (Riethmüller o.Jg.). Weitere Chancen bestehen bei Planungsprozessen, der „Ansprache“ von Bewerbern oder der Weiterentwicklung von Mitarbeitern. Aber auch für den Mitarbeiter bieten diese neuen Technologien Unterstützung oder ermöglichen erst operativ handhabbare Lösungen. So hilft die Digitalisierung neben der Erstellung von Rechnungen, Terminvereinbarungen und Aufträgen auch bei variablen Vergütungsmodellen, flexiblen Arbeitszeitgestaltungen, der Führung von flexiblen Arbeitszeitkonten oder auch bei der Möglichkeit der Telearbeit (Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer 2008: 16f. ; Riethmüller o.Jg.). Auch das Lernen und Weiterbilden gilt als weiterbildungsbezogenes Instrument und ist über mobile Zugriffe mithilfe digitaler Medien als alltäglich prophezeit (Schlechtriem o.Jg.). Dem Bauleiter kann die Digitalisierung und Konnektivität bei der Erfassung von Arbeitsstunden und Nachträgen auf den Baustellen, zur Erstellung eines Aufmaßes oder zur Abnahme helfen (Lunz 2016).

Begriffe wie Bauen / Industrie 4.0 und Building Information Modelling (BIM) sind längst keine Unbekannten mehr. So beschreibt Vernetzung + Digitalisierung + Mathematik = Industrie 4.0 (Lübbecke 2016). Die Industrie 4.0 benennt eine Individualisierung (selbst in der Serienfertigung) bzw. Hybridisierung der Produkte (Kopplung von Produktion und Dienstleistung) und die Integration von Kunden und Geschäftspartnern in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse ausgezeichnete vierte Revolution. Wesentliche Bestandteile sind eingebettete Systeme sowie (teil-) autonome Maschinen, die sich ohne menschliche Steuerung bewegen und selbstständig Entscheidungen treffen (Bendel o.Jg.). Dadurch werden Erfassungs- und Prüfprozesse beschleunigt und Fehler vermieden. Über das „Internet der Dinge“ kommunizieren nicht mehr nur Menschen, sondern auch Maschinen miteinander. Beim Thema BIM geht es um eine Arbeitsmethode und Wertschöpfungskette im Planen und Bauen. Es beschreibt ein dreidimensionales virtuelles Gebäudemodell, das mit weiteren Informationen wie bspw. Bauteildaten, Kosten und Termine verknüpft ist. Ziel dabei ist es, dass alle beteiligten Personen Zugriff auf die gleichen Projektdaten haben und dadurch jeder auf alles zugreifen kann – und das ab der Entwicklung über die Planung und Ausführung bis hin zur Verwaltung und Nutzung. Über weiterbildungsbezogene Instrumente haben Mitarbeiter die Chance diesen Trend mitzugehen und sich weiterzuentwickeln.

Aktuell ist die Digitalisierung und Konnektivität im Bauwesen noch nicht vollständig etabliert. Die Frage ist aber nicht mehr ob sich die Digitalisierung durchsetzt, sondern nur wie schnell sie sich vollziehen lässt, da Anfänge bereits vorhanden sind.

2.8.3 Demografischer Wandel und Wertewandel

Der demografische Wandel ist eine der Hauptherausforderungen für Unternehmen, den es zu bewältigen gilt (Bruch, Böhm & Kunze 2010: 49). Er hat große Auswirkungen auf das politische, soziale und ökonomische System in Deutschland sowie auf die Altersstruktur in deutschen Unternehmen. Ältere Mitarbeitergenerationen scheiden aus den Unternehmen aus und hinterlassen dadurch Personalengpässe, die von jüngeren Generationen nicht gänzlich aufgefangen werden können.

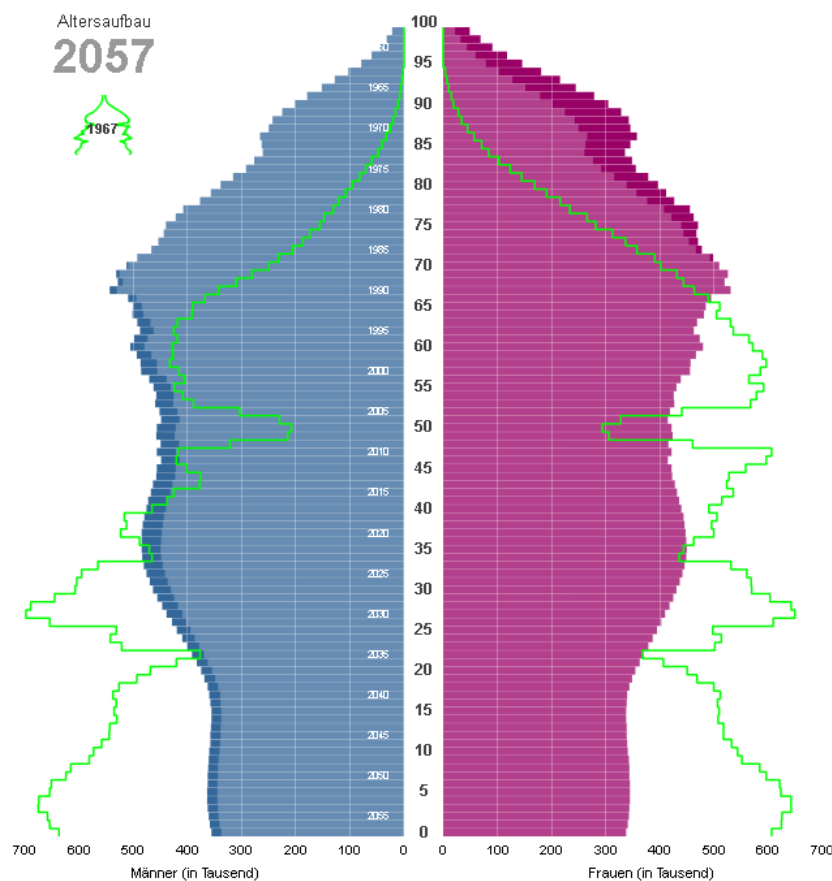


Abbildung 2-5: Bevölkerungspyramide (Abbildung unverändert übernommen aus [Statistisches Bundesamt 2015])

Dies verdeutlicht auch die in Abbildung 2-5 gezeigte Bevölkerungspyramide durch die die Bevölkerungsentwicklung der letzten 40 Jahre und der kommenden 40 Jahren gezeigt wird. Was 1967 noch eine „Pyramide“ darstellte, verformt sich immer mehr zu einem „Pilz“. Diese Verschiebung der Altersstrukturen hängt hauptsächlich von der Geburtenrate (niedrige Fertilität und dadurch Rückgang der Bevölkerung), der steigenden Lebenserwartung (starke Alterung) und der Differenz zwischen Ein- und Auswanderung ab (Kerschbaumer & Schröder 2005: 44; Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer 2008: 11). Die Messung der Altersstruktur in der Demografie erfolgt über das Verhältnis der mindestens 60-jährigen zur Bevölkerung zwischen 20 und 59 Jahren. Dieses Verhältnis drückt den Altersquotienten aus (Lindner-Lohmann, Lohmann

& Schirmer 2008: 11). Unterstützt werden diese demografischen Veränderungen im Arbeitsmarkt durch die Globalisierung und eine steigende Tertiärisierung, also dem ansteigenden Wandel von körperlicher Arbeit zu geistiger Arbeit. Dieser Wandel zur Wissensgesellschaft führt zu einem geringeren Arbeitskräftepotential, wodurch die Nachfrage nach Dienstleistungen sowie der Bedarf an Arbeitskräften dieses Bereichs steigen (Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer 2008: 11). Es droht dadurch, insbesondere im akademischen Sektor, eine Unterdeckung, die einen Wandel vom Verkäufer zum Käufermarkt einleitet. Der Wandel von Angebot und Nachfrage bedeutet für die neue Arbeitnehmergeneration, dass sie sich ihren Job nahezu aussuchen kann.



Abbildung 2-6: Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel (eigene Darstellung in Anlehnung an [Holste (2012): 9])

Aufgrund des demografischen Wandels ergeben sich einige Herausforderungen für die Unternehmen, da sich wie in Abbildung 2-6 die Arbeitgeberattraktivität verändert. So gewinnt die Rekrutierung junger Fachkräfte und die Anpassung der Arbeitsbedingungen, um die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) mindestens aufrecht erhalten oder sogar ausbauen zu können, an hoher Bedeutung (Haufe Online Redaktion o.Jg.; Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer 2008: 12). Des Weiteren muss die Belegschaft zeitgemäß qualifiziert sein, um mit den Verände-

rungen im Arbeitsmarkt mitgehen zu können. Diesbezüglich sind weiterbildungsbezogene Instrumente als relevant anzusehen. Um die ältere Belegschaft für eine längere Lebensarbeitszeit gesund und fit halten zu können sind im Besonderen die gesundheitsbezogenen Instrumente wichtig.

Mit dem demografischen Wandel einhergehend ist der Wertewandel, der eine Veränderung von gesellschaftlichen und individuellen Regelungen, Normen und Werten beschreibt. Nach Kienbaum (1992) stehen heute die Selbstverwirklichungs- und Engagementwerte dort, wo in der Vergangenheit noch Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Fleiß, Gehorsam, Disziplin, Treue oder Anpassungsbereitschaft standen. Zu den Selbstverwirklichungs- und Engagementwerten zählen Partizipation, Selbstentfaltung, Autonomie, Sinnerfüllung und Selbstständigkeit (Kienbaum 1992: 131).

Nach Scholz (2000) sei früher eine gute Entlohnung für die Arbeitszufriedenheit von entscheidender Bedeutung gewesen. Heutzutage dagegen gewinne die Freizeitorientierung immer mehr an Priorität (Scholz 2000: 18f.).

Geht man nach Haufe Online Redaktion (o.Jg.) empfinden die Mitarbeiter vor allem einen stärkeren Drang für die eigene berufliche Weiterentwicklung, für Lernchancen und für die Vereinbarkeit von Familie und Freizeit mit Beruf (Work-Life-Balance). Dadurch „*wird der Arbeitgeber zum potenziellen Partner für die eigene berufliche und persönliche Weiterentwicklung*“ (Haufe Online Redaktion o.Jg.).

Trotz der unterschiedlichen Aussagen steht die Post-Materialismus-Hypothese von Ronald Inglehart (1977), die stark von der Maslow'schen Bedürfnispyramide (Maslow, 1954) beeinflusst ist, im Vordergrund. Die Werteverchiebung von materiellen (Sicherheit und Wohlstand) hin zu postmateriellen Werten, wie Selbstverwirklichung, interessante Tätigkeiten und Verantwortungsübernahme, ermöglicht, dass die Individualisierung und Selbstentfaltung sowohl im Arbeitsleben als auch privat angestrebt werden kann (Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer 2008: 9). Modifiziert wurde in den 1980er-Jahren das Modell von R. Inglehart von dem Soziologen Helmut Klages. Dieser geht von einem Wandel von Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten aus (Heinemann 2012).

Infolge des demografischen Wandels und des einhergehenden Wertewandels ergeben sich für eine gute Mitarbeiterbindung in den Unternehmen je nach Erwartungen individuelle Rahmenbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten (Haufe Online Redaktion o.Jg.). So kann der Work-Life-Balance aufgrund von flexiblen Arbeitszeiten entgegengekommen werden. Neben diesen Veränderungen in der Mitarbeiterführung und in der personalwirtschaftlichen Gestaltung gibt es weitere Aufgaben die es im Personalbereich zu bewältigen gilt (Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer 2008: 10). So sind auch die traditionellen Geschlechterrollen im Wandel. Gerade im

Bauwesen gelten Frauen noch als unterrepräsentiert und teilweise als „unvorstellbar“. Dabei ist es mittlerweile normal, dass beide Geschlechter gleich ausgebildet sind und Karriere machen (wollen). So wird bspw. der Anspruch auf Elternzeit oder Teilzeitarbeit immer beliebter, da Männer mehr Zeit mit der Familie verbringen wollen. Wo früher die klassische Vater-Mutter-Kind-Konstellation stand, beschreibt die neue Männer- und Frauenrolle vielmehr den Einklang zwischen beruflicher Verwirklichung und Beziehungs- und Familienmodellen. Diese Auflösung der traditionellen Geschlechterrolle beschreibt einen weiteren Trend – den Female Shift. Demnach führt der Wertewandel nicht nur zu einer veränderten Arbeitseinstellung sondern auch zu einem veränderten Arbeitsverhalten, welches veränderte Sozialisationsbedingungen mit sich führt.

2.8.4 Individualisierung

Individualisierung beschreibt das Streben jedes Einzelnen nach Autonomie bzw. Unabhängigkeit und Selbstständigkeit, Selbstbestimmung bzw. Entscheidungsfreiheit (Pazdzierny 2014). Einzigartigkeit und Differenzierung sind in Folge eines verbesserten Lebensstandards, weitgehender sozialer Sicherheit und neuartiger Lebenschancen gefragter denn je. Neben Kirche, Staat und Familie gelangt heutzutage der Mensch durch Wohlstand, Bildung und Mobilität zu einer höheren Wahloption, die dem Individuum steigende Selbstdefinitions-Macht geben (Horx o.Jg.).

Ein großer Treiber des Megatrends „Individualisierung“ ist die zunehmende technische und damit zugleich auch soziale Vernetzung (Konnektivität), welche mit der Digitalisierung einhergeht. Mit Hilfe der I&K-Techniken können alle benötigten Personen schon von Beginn an in die individuell-maßgeschneiderten Prozesse miteinbezogen werden. Es gibt kaum noch etwas was nicht individualisiert werden kann. Anstelle von einer Biografie mit nur einer richtigen Richtung, gibt es nun vielmehr „Multigrafien“ - Richtungen mit Brüchen, Umwegen und Neuanfängen (Ewinger u.a. 2016: 11). In dieser individualisierten Gesellschaft ist es jedem selbst überlassen sein eigenes Leben zu gestalten. Man kann sich selbst definieren, verwirklichen und inszenieren. Dies soll auch das „Ich-Denkmal“ von Hans Traxler in Frankfurt am Main mit der Aufschrift: „Jeder Mensch ist einzigartig. Das gilt natürlich auch für alle Tiere. Halten Sie es fest für immer. Hier.“ darstellen – einmal selbst wie eine Berühmtheit ein Denkmal setzen (Ewinger u.a. 2016: 1).

Individualisierung bedeutet aber auch eine erhöhte Werte- und Normenvielfalt in der Gesellschaft, die zu einer Überwindung traditioneller Restriktionen und damit zu einem generellen Wertewandel führt. Sowohl Toleranz als auch Freundschaft und Ehrlichkeit sind Beispiele für neue Leitwerte in einem individualistischen Zeitalter.

Aber nicht nur der Mensch möchte individuell sein, sondern auch die Unternehmen, da die Individualisierung ihnen Wettbewerbsvorteile bringt. Durch individuelle Angebote und Services können sich Unternehmen von anderen abgrenzen und sich so zukunftsgerichtet aufstellen und eine Innovationsführerschaft auf dem Markt erreichen. Das entstehende Markenzeichen hilft wiederum dem Employer Branding. Aber auch der Mitarbeiterbindung kann die Individualisierung zugutekommen, indem gezielt auf die Erfüllung der unterschiedlichen Bedürfnisse, Wünsche und Präferenzen hingearbeitet wird. Die individuell abgestimmten Instrumente verhelfen zu einer Übereinstimmung von Bedürfnissen und Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeiter mit den Situationsbedingungen des Unternehmens (Schwertfeger 2012). Das kann beispielsweise die Individualisierung des Arbeitsplatzes sein. Nur wenn die Mitarbeiterbindung individuell auf den einzelnen Mitarbeiter angepasst ist, wird diese wirksam.

2.8.5 Fachkräftemangel und „War for Talents“

Antrieb der Mitarbeiterbindung ist im Wesentlichen der Wettbewerb der Unternehmen die besten Mitarbeiter zu gewinnen und dauerhaft zu halten (Haufe Online Redaktion o.Jg.). Dieser „War for Talents“ bezieht „*alle für den Erfolg der Unternehmen kritischen Mitarbeitergruppen*“ ein (Orthey 2011: 9). Es ist offensichtlich dass eine Vielzahl an Unternehmen momentan unter dem Fachkräftemangel leiden. Mittelfristig prognostizierte McKinsey (2011) für 2020 einen Fachkräftemangel von 2 Mio. Personen in Deutschland. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) errechnete sogar eine Anzahl von 3 Mio. Menschen (Orthey 2011: 12). Gerade in den MINT-Berufen (Mathematik, Ingenieurwesen, Naturwissenschaft und Technik) werden aktuell die Fachkräfte immer begehrter und teurer, da eine mögliche Neubesetzung um über 40% länger als im Bundesdurchschnitt dauert (Orthey 2011: 7 und 11). Allerdings verstärkt sich seit 2007 zunehmend der Fachkräftemangel auch im Bauwesen. So haben noch 2009 Unternehmen nur 31 % offene Stellen nicht besetzen können. 2015 waren es schon 38 % (ManpowerGroup 2015: 2). Ingenieure stehen dabei hinter Facharbeiter / Handwerker und Vertriebsmitarbeiter auf Platz 3 (ManpowerGroup 2015: 4). Gründe für den Fachkräftemangel sind neben zu wenigen Bewerbern und unzureichenden Fachkenntnissen der Bewerber sowohl die fehlende Erfahrung und soziale Kompetenz (Soft Skills) als auch die Forderung nach zu hohem Gehalt (ManpowerGroup 2015: 6). Weitere Gründe stellen die demografische Entwicklung, die Globalisierung und die Tertiärisierung in Deutschland dar (Holste 2012: 8).

Diesem Problem muss mit attraktiven Arbeitsplätzen begegnet werden, die mithilfe von Instrumenten der Mitarbeiterbindung entstehen können. Als Maßnahme gegen den Fachkräftemangel wird auf neue HR-Aktivitäten gesetzt. Dabei stehen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für bestehendes Personal an erster Stelle. Darüber hinaus werden innovative Recruiting-Maßnahmen (intern sowie extern), zusätzliche Benefits oder höhere Einstiegsgehälter genannt (ManpowerGroup 2015: 7).

2.8.6 Generationenwandel mit speziellem Fokus auf der Generation Y

Im Alltag treffen viele unterschiedliche Generationen aufeinander. Sie alle haben verschiedene Denkweisen, Verhaltensmuster und Einstellungen (Wohlrab 2014: 1). Mein Fokus liegt im Speziellen auf der Generation Y, da diese Personengruppe die zukünftige Mitarbeitergeneration darstellt.

In der Literatur finden sich viele verschiedene Ansätze zu welchen Jahrgängen die verschiedenen Generationen zugeordnet werden können. Dabei variieren die Jahrgänge jeweils um \pm eins zwei Jahre. Eine verbreitete Klassifikation bezeichnet die Geburtsjahrgänge

- ab 1935 bis 1945 als Nachkriegsgeneration,
- von 1946 bis 1955 als Generation Wirtschaftswunder oder Boomer,
- von 1956 bis 1965 als Baby-Boomer Generation,
- von 1966 bis 1980 als Generation X,
- von 1981 bis 1995 als Generation Y,
- und ab 1996 als Generation Z (Bruch, Böhm & Kunze 2010: 95; Wohlrab 2014).

Im Nachfolgenden wird von dieser Einteilung ausgegangen.

Jede Generation ist neben historischen auch von gesellschaftlichen Erfahrungen und Ereignissen geprägt, die die persönlichen Entwicklungen, die Erwartungen und das Verhalten des Umfeldes maßgeblich beeinflussen. Sowohl in Tabelle 2-1 als auch in Tabelle 2-2 ist der Generationenwandel allgemein und mit speziellem Fokus auf die Arbeit dargestellt.

Tabelle 2-1: Generationenwandel (eigene Darstellung in Anlehnung an [(Haderlein 2017; Redzepi 2011: 39; Wohlrab 2014)])

Generation	Wirtschaftswunder / Boomer (1946-1955)	Baby-Boomer (1956-1965)	X (1966-1980)	Y (1981-1995)	Z (ab 1996)
Jahrgang	<ul style="list-style-type: none"> • Zweiter Weltkrieg • starr definierte Geschlechterrollen • festgelegtes Frauenbild • Rock'n'Roll • Kernfamilie 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalter Krieg • Wirtschaftswunder • Swinging Sixties • Mondlandung • Jugendkultur • Woodstock • Familienorientierung • Zeitalter der Teenager 	<ul style="list-style-type: none"> • Ende des Kalten Kriegs • Mauerfall • Reagan-Gorbatschow • Live Aid • Erster PC • Anfänge mobiler Technologie • Schlüsselkinder • Zunahme von Scheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Terroranschläge • Playstation • Social Media • Reality TV • Google Earth 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftlicher Abschwung • Erderwärmung • Globalisierung • Mobile Devices • Energiekrise • Eigene Medienkanäle • Cloud Computing • Wikileaks
Prägende Erfahrungen					
Merkmale		<ul style="list-style-type: none"> • Teamorientiert • Karriereorientiert • Arbeit hat den höchsten Stellenwert 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstständig • Pragmatisch • Streben nach einer hohen Lebensqualität • Zeit ist wertvoller als Geld 	<ul style="list-style-type: none"> • Leben im Hier und Jetzt • mit neuen Technologien aufgewachsen • "24 Stunden online" • Die Arbeit muss Spaß machen • Lernbereit, arbeitswillig, aber Forderung nach Privatleben sehr ausgeprägt 	
Haltung zur Technologie	Weitgehend uninteressiert	Erste IT-Erfahrungen	Digital Immigrant	Digital Natives	"Technoholics" - abhängig von der IT, nur begrenzte Alternativen
Typisches Produkt	Auto	Fernseher	PC	Tablet, Smartphone	Google Glass, Nanocomputer, 3D-Drucker, Fahrerlose Autos
Medien, Kommunikation	Brief	Telefon	E-Mail, Handy (SMS)	Text, Social Media, Web 2.0	Mobile oder in die Kleidung integrierte Kommunikationsmedien
bevorzugte Kommunikation	Face-to-Face Meetings	Face-to-Face, Telefon, E-Mail	Text Messaging, E-Mail	Online, Mobile (SMS)	Facetime

Tabelle 2-2: Generationenwandel in Bezug auf die Arbeit (eigene Darstellung in Anlehnung an [(Haderlein 2017; Redzepe 2011: 39; Wohrab 2014)])

Generation	Wirtschaftswunder / Boomer (1946-1955)	Baby-Boomer (1956-1965)	X (1966-1980)	Y (1981-1995)	Z (ab 1996)
Jahrgang		Mittelpunkt ihres Lebens "Workaholic"	Ausgangspunkt, um zu leben		
Arbeit als	Pflicht			Selbstverwirklichung	
Arbeitsmotivation		<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Wachstum • Wertschätzung für ihre Erfahrung • Gefühl gebraucht zu werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Freiheitsgrade in der Arbeitsgestaltung • Entwicklungsmöglichkeiten • Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstverwirklichung • Vernetztsein • Mit Leuten auf der gleichen Wellenlänge zusammenarbeiten 	
Ziel	Eigenheim	Jobsicherheit	Work-Life-Balance	Freiheit und Flexibilität	Sicherheit und Stabilität
Arbeitsleben		<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierter Arbeitsstil • Regelmäßiger Austausch im Team • Pflege von Beziehungen und Netzwerken 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisorientiert • Technisch versiert • Teilen Macht und Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibel und anpassungsbereit, selbständige und unabhängige Arbeitsweise • Führungspositionen sind ihnen nicht mehr so wichtig, eher Fachlaufbahnen und projektbezogenes Arbeiten • Meister im Multi-Tasking 	<ul style="list-style-type: none"> • "Hier die Arbeit, da mein Leben" • Klare Strukturen zwischen Arbeit und Privatleben • Ratlosigkeit und Ausprobieren
Haltung zur Karriere	Lebenslange Jobgarantie	Karriere im Unternehmen, wird von den Angestellten mitgestaltet	Karriere bezieht sich auf den Beruf, nicht mehr auf den Arbeitgeber	Digitale Unternehmer - Arbeit "mit" Organisation, nicht "für" Organisation	Multitasking-Karriere, übergangsloser Wechsel, zwischen Unternehmen und "Pop-up"-Business
Haltung zur Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Partizipierter und sinnorientierter Führungsstil • Persönliche Kommunikation mit Führungskraft ist wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungsorientierter und kooperativer Führungsstil 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Ziel- und Erwartungskommunikation • Delegation von Aufgaben seitens der Unternehmensleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker und visionärer Führungsstil, mit klaren Vorgaben von Perspektiven und Zielen • Kommunikation über neue Medien • Herausfordernde, dynamische berufliche Betätigung 	
Reaktion der Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Betonung der Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten • Ziele müssen in einen größeren Zusammenhang gestellt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeigen von Entwicklungschancen • Regelmäßige Zielvereinbarungs- und Feedbackgespräche 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsanreize und Karriereperspektiven • Berücksichtigung der Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> • Anspruchsvolle, herausfordernde Tätigkeiten • Ausgewogener Work-Life-Balance • Anerkennung für Leistung • Ethisch-moralische Werthaltung 	

Während die Babyboomer und die Generation X zu den geburtenstarken Jahrgängen zählen und deren Suche nach geeigneten Bewerbern für Unternehmen kein Problem darstellte, wird es heutzutage, u.a. aufgrund des demografischen Wandels und der sinkenden Geburtenraten, immer schwieriger die Personallücken zu schließen (Hesse & Mattmüller 2015: 54f.). Aufgrund dieser veränderten Arbeitsmarktbedingung, findet ein Wertewandel statt, der sich in unterschiedlichen Auffassungen und daraus resultierenden Bedürfnissen widerspiegelt. Immer mehr Zugehörige der Generation Y treten in den Arbeitsmarkt ein, was eine große Herausforderung für die Unternehmen darstellt. Denn selten hat eine Generation solch einen starken Einfluss auf Wirtschaft, Arbeitsleben und Talent-Management ausgeübt (Parment 2013: 3).

Einen Einblick in die neue Arbeitnehmergeneration bietet die große Bandbreite an Bezeichnungen für diese Generation:

Digitally Literate Students, Digital Natives, Gamer Generation, Generation @, Generation C, Generation Y, High Potentials, Instant Message Generation, Millennials, Multitaskers, Net Generators, Net Generation, Technology Savvy Students und Ypsiloner (Chalupa 2007: 77). In anderen Quellen wird diese Generation noch als Generation Me oder einfach nur Me benannt (Ewinger u.a. 2016: 15).

Trotz dieser zahlreichen Bezeichnungen implizieren sie oftmals das gleiche. Viele der Bezeichnungen assoziieren vor allem drei Dinge: eine technologieaffine Lebensweise, gut ausgebildete Mitmenschen, die Althergebrachtes in Frage stellen oder sehr selbstbewusst in einer individualisierten Gesellschaft auftreten. Dies lässt sich durch die Merkmale der Generation Y erklären, denn diese gelten mit oftmals Fachhochschule- oder Universitätsabschluss, als gut ausgebildet. Jeder vierte hat heutzutage sogar einen Master als Hochschulabschluss (o.V. 2016b). Des Weiteren sind die Ypsiloner die erste Generation, die mit Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Damit gehört dies zu einem selbstverständlichen Bestandteil ihrer Lebensumgebung. Aufgrund des World-Wide-Webs liegt dieser Generation alles offen. Damit sind sie weltoffener denn je und „denken über den Tellerrand hinaus“. Sie denken über weit mehr als nur Alter, Status und ethnische Herkunft nach (Redzepi 2011: 36).

Basierend auf der Definition der Generation Y stellt sich für die Arbeitgeber die Frage, auf was ihre zukünftigen Mitarbeiter Wert legen und was Ihnen im Arbeitsleben wichtig ist. Laut der Studie „Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y“ des Kienbaum Instituts, in der die Mitglieder der Generation Y befragt wurden, was für Eigenschaften und Angebote bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber ausschlaggebend sind, geht hervor, dass eine kollegiale Arbeitsatmosphäre mit 64,4% an erster Stelle steht, gefolgt von einer ausgeglichenen Work-Life-Balance mit 59,7% (Frohne 2015: 9f.). Erst anschließend folgen die Karrieremöglichkeiten mit 57,9%, eine gute Bezahlung mit 40,1% oder Benefits, wie Firmenwagen und Boni, mit 7,2% (Frohne 2015: 9f.).

Um diese Wünsche und Wertevorstellungen der Millennials umzusetzen, bedarf es allerdings auch immer einer gewissen Motivation der betreffenden Personengruppen. Hierbei wird zwischen intrinsischer Motivation, also der Handlung von Personen selbst, aufgrund von Wünschen oder Gefühlen und extrinsischer Motivation, also die Ausführung einer Handlung aufgrund eines zu erwartenden Ergebnisses unterschieden. Hohe Motivationswerte erreichten in der bereits genannten Studie Punkte wie das Gefühl gebraucht zu werden, sich weiterzuentwickeln oder etwas verändern zu wollen. Ebenfalls von Bedeutung sind Merkmale, welche die optimale Arbeitstätigkeit für die befragte Personengruppe widerspiegeln. Vielfältige Aufgabenanforderungen und die Identifikation mit dem Erfolg einer Aufgabe erreichten in der Studie die ersten beiden Plätze. Aufgaben die Prestige bringen oder in Zusammenhang mit Aufstiegschancen stehen, waren für die Befragten von geringerer Bedeutung. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Generation Y Berufserfahrung sammeln möchte, eine kollegiale Arbeitsatmosphäre wünscht, Spaß an der Arbeit haben möchte, Aufgaben herausfordernd sein sollen und deren Erledigung von Selbstbestimmung, Unabhängigkeit und Freiheit geprägt sein sollen. Es entstehen dadurch Handlungsfelder in Bereichen wie bspw. Work-Life-Balance, Arbeitsdynamik oder Arbeitsatmosphäre, welche starken Einfluss auf die Mitarbeiterbindung haben. In Zukunft müssen die Arbeitgeber immer mehr auf deren Forderungen und Wünsche eingehen und die Firmenpolitik und -praktiken auf diese Werte anpassen (Redzepi 2011: 3). Allerdings ist darauf zu achten, dass die Kultur und die Wiedererkennbarkeit eines Unternehmens nicht einzig und allein auf die Generation Y abgestimmt werden. Eine Anpassung des Wertesystems und der Unternehmenskultur kann ggf. auch anderen Generationen zugutekommen, denn viele der beschriebenen Spezifika zur Steigerung der Identität können ebenso für andere Generationen gelten. Die Unterschiede sind hier eher in der Ausprägung der Instrumente der Mitarbeiterbindung zu finden.

2.9 Einordnung des Employer Branding in das Human Resource Management

Employer Branding wird als Konzept des strategischen Personalmarketings gesehen (Petkovic 2008: 179f.). In der Literatur finden sich viele Aussagen und Ansätze, die das Verständnis von Employer Branding erklären. Im Allgemeinen gilt: Unternehmen versuchen sich auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren, sodass für sie ein positives Image als Arbeitgeber entsteht und sie neue Mitarbeiter gewinnen sowie bestehende Mitarbeiter halten. Eine Arbeitgebermarke erfüllt aus Unternehmenssicht damit neben einer Profilierungs- und Differenzierungsfunktion auch eine Rekrutierungs- sowie eine Bindungsfunktion (Walter & Kremmel 2016: 6). Wichtig ist dabei die Erkenntnis, dass jeder Arbeitgeber ein Employer Branding, also eine Arbeitgebermarke besitzt, sei es im negativen oder positiven Sinne des Unternehmens (Howe 2015: 131).

Die Bedeutung des Employer Branding wird im strategischen Personalmarketing durch den „War for Talents“, welcher seit langem geführt wird, oder dem demografischen Wandel deutlich. Die beiden genannten Herausforderungen weisen eine große Bedeutung auf.

Der Mangel an qualifizierten Fachkräften hat dazu geführt, dass auf den Arbeitsmärkten ein Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt stattfindet. Die Unternehmen sind nicht mehr „Verkäufer“ eines Arbeitsplatzes, sondern „Käufer“ eines potentiellen Mitarbeiters. Die Gestaltung und Einführung eines positiven Employer Branding wird dadurch für die Unternehmen immer wichtiger. In der Zukunft werden die Unternehmen gegenüber der Konkurrenz einen Vorteil haben, die die besten Nachwuchskräfte für sich gewinnen und dann auch halten können (Petkovic 2008: 1). Die Herausforderung liegt darin, sich eine positive Arbeitgebermarke zu schaffen. Denn jeder Bewerber oder Mitarbeiter bildet sich automatisch einen ersten Eindruck über das Unternehmen und bewertet es als Arbeitgeber. Die Arbeitgebermarke soll einen positiven Einfluss auf diese ersten Eindrücke haben, indem die im Unternehmen gelebten Werte und Versprechen an den Arbeitnehmer nach innen und außen bewusst getragen, transparent gemacht und kommuniziert werden. Aufgrund dieser Aufklärung kann der potentielle Mitarbeiter seine Vorstellungen und Erwartungen schon vor Einstellungsbeginn realistisch einordnen, sodass es zu keiner Unzufriedenheit kommt und die Planung und Implementierung von Instrumenten der Mitarbeiterbindung stattfinden kann (Loffing & Loffing 2010: 23).

Bereiche des Employer Branding

Beim Employer Branding geht es nicht nur darum, nach außen attraktiv zu sein, sondern für die Arbeitnehmer attraktiv zu bleiben um die gewonnenen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden (Nagel 2011: 18). Das Employer Branding gibt somit ein Versprechen, sowohl nach innen als auch nach außen der attraktivste Arbeitgeber für die Bewerber und Mitarbeiter zu sein. Die Arbeitgebermarke beantwortet letztlich die Frage, warum sich jemand für den Arbeitgeber entscheiden sollte (Trost 2013: 16). Die Antwort darauf gibt die Employee Value Proposition, welche den Kern des Employer Branding bildet und ein Arbeitgebersversprechen an aktuelle Mitar-

beiter und potentielle Bewerber gibt. Vor diesem Hintergrund sollte das Unternehmen Schwerpunkte setzen, mit denen es sich mit der Arbeitgebermarke am Arbeitsmarkt positionieren möchte (Walter & Kremmel 2016: 19ff.). Diese Positionierung legt fest, mit welchen Arbeitgeberversprechen das Unternehmen bei den erwünschten Zielgruppen im Verhältnis zum Wettbewerb stehen möchte. Zuerst muss das Unternehmen Positionierungsprofile entwickeln, die die grundsätzliche strategische Stoßrichtung der Arbeitgeberpositionierung vorgibt. Darauf aufbauend wird die Employer Value Proposition entwickelt, die als Arbeitgebereigenschaft verstanden wird. Diese soll in Übereinstimmung mit den übergeordneten Zielebenen stehen und dabei glaubwürdig und differenzierend sein. Als übergeordnete Zielebenen sind bereits bestehende Unternehmens- bzw. Markenwerte zu verstehen. Die Positionierung sollte zu den übergeordneten Werten passen, da es sonst zu einer widersprüchlichen Zielgruppenwahrnehmung kommen kann, was den Aufbau eines eindeutigen Images erschwert. Dabei ist es wichtig, dass man sich vom Branchen- und Wettbewerbsimage differenziert um positive Arbeitgebereigenschaften besser oder neuartiger anbieten zu können als die Konkurrenz. Wurde eine Positionierung definiert und festgelegt kann mit der Umsetzung des Employer Branding begonnen werden. Zur Umsetzung des Employer Branding hat die Deutsche Employer Branding Akademie acht Handlungsfelder definiert, die die Entwicklung im Unternehmen zur Arbeitgeberpositionierung unterstützen (Deutsche Employer Branding Akademie 2015). Dabei wird zwischen internem und externem Employer Branding unterschieden:

Internes Employer Branding

- Führung
Auf Managementebene soll eine Vermittlung der Arbeitgeberpositionierung vorgelebt werden, die bis in alle Ebenen des Unternehmens hineinreicht.
- Interne Kommunikation
Befasst sich mit allen internen Kommunikationsträgern, die die Positionierung hervorheben und „erlebbar“ machen (Intranet, Betriebsversammlung, usw.).
- HR-Portfolio
Beinhaltet alle Maßnahmen, die sich an den Mitarbeitern orientieren und diese unterstützen (Weiterbildung, Sozialleistungen, usw.).
- Gestaltung der Arbeitswelt
Soll die Positionierung in Form von Arbeitszeitmodellen, Abteilungsorganisationen oder Kommunikationssystemen unterstützen.

Externes Employer Branding

- Arbeitsmarktkommunikation
Gemeint sind Maßnahmen, die zur positiven Darstellung des Unternehmens am Arbeitsmarkt beitragen (Hochschulmarketing, Ausbildungsmessen usw.).
- Networking
Meint das Vernetzen mit dem World Wide Web bezogen auf Social Media und Web 2.0 Aktivitäten.
- Bewerbermanagement
Die Positionierung des Arbeitgebers soll im gesamten Bewerbungsprozess gewährleistet werden.
- Corporate Reputation
Das Image eines Unternehmens soll, soweit es positiv ist, auf das Image als Arbeitgeber transferiert werden und umgekehrt.

Die genannten Handlungsfelder sowie die damit einhergehende dauerhafte Positionierung des Arbeitgebers sollte jedoch nicht nur kommuniziert werden. Sie sollte intern gelebt werden und vom Arbeitnehmer nach seinem Einstellungsprozess auch wiedergefunden werden. Denn nur so hilft das Employer Branding auch bzgl. der Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen, da dieser sich mit dem Arbeitgeber und der Unternehmenskultur identifiziert und dadurch Philosophie und Werte transportiert werden (Loffing & Loffing 2010: 7).

3. Forschungsstand

Dieses Kapitel dient zur Einbettung der eigenen Untersuchung in die gegenwärtige Forschung. Es wird der bisher bekannte Stand der Wissenschaft zusammengefasst und beschrieben. Bei dem Thema „Mitarbeiterbindung“ handelt es sich um ein relativ junges Thema der Personalwirtschaft, da es oftmals vernachlässigt wurde (Löffing & Löffing 2010: 4). Dies lässt sich auch aus den wenigen, wenngleich unterschiedlichen Literaturansätzen schließen. Dass gerade im Baugewerbe Handlungsbedarf bezüglich Mitarbeiterbindung bestehe und dies ein Top-Thema und die wichtigste interne Herausforderung sei, darüber sind sich Fachleute einig (Fankhauser 2012; Stadler 2006; Wolf 2014: 1). Allerdings lässt sich keine eindeutige Definition von Mitarbeiterbindung und deren nötigen Instrumente finden, da diese immer wieder heterogen beschrieben werden.

Vor allem zwei Ansätze der Commitment-Forschung haben sich im Laufe der Jahre etabliert: Das organisationale Commitment nach Mowday, Porter und Steers (1982) und das Drei-Komponentenmodell nach Allen und Meyer (1997). Sie identifizieren verschiedene theoretische Perspektiven, indem sie die existierenden, teilweise sehr unterschiedlichen und konkurrierenden Definitionen und Konzeptualisierungen der Terminologie „Bindung“ (bspw. von Etzioni (1961), Kanter (1968) und Salancik (1977)) systematisch aufarbeiten (Flore 2014: 11f.). Eine detailliertere Beschreibung der Ansätze ist aus Kapitel 2.3 „Vom organisationalen Commitment zur Mitarbeiterbindung“ zu entnehmen.

Trotz einzelner Widersprüche und teilweise kritisch beleuchteter Ansätze sind sich die meisten Autoren einig, dass die große Menge an positiven Befunden hinsichtlich der Instrumente der Mitarbeiterbindung überzeugend ist. Mittlerweile gilt dieser Effekt als empirisch gesichert und das Drei-Komponenten-Modell von Allen & Meyer (1990), das zwischen affektiver, normativer und kalkulativer Bindung unterscheidet, als dominierender Ansatz der Bindungsforschung (Thiele 2009; Flore 2014: 4 und 30). Nach Meyer & Allen (1991) lässt sich Mitarbeiterbindung als ein psychologischer Zustand beschreiben, der die Beziehung von Mitarbeiter und Unternehmen definiert und entscheidend für den Verbleib bzw. die Kündigung ist (Flore 2014: 3). Dem stimmen auch weitere Forscher zu. Einig ist sich die Literatur auch über die am häufigsten genannten positiven und relevanten Ergebnisfaktoren für Unternehmen, Produktivität und Leistung, Absentismus und Fluktuation, Stabilisierung der Arbeitskraft (Flore 2014: 3). Des Weiteren stimmen die meisten Forscher zu, dass die organisationale Bindung in direktem Zusammenhang mit Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter steht (Flore 2014: 3). Mitarbeiter haben infolge der Korrelation von Werte- und Zielvorstellungen mit denen des Unternehmens eine positive Einstellung zum Unternehmen (Thiele 2009: 128). Keine Einigkeit besteht allerdings darin,

wie sich dieser psychologische Zustand der Verbundenheit beschreiben und sich dessen Entstehung erklären lässt.

Global Player wie Google, Apple oder Facebook nutzen eine Vielzahl an Instrumenten für die Mitarbeiterbindung. Neben einem attraktiven Arbeitsumfeld, mit bspw. firmeneigenem Shuttle-Bus, Fitnesszonen, Relaxbereichen oder Arzt, Frisör und Reinigungsmöglichkeiten, bieten sie flexible Arbeitszeitmodelle und eine Vielzahl an Förder- und Nachwuchsprogrammen an. Kleine und mittelständische Unternehmen sind meist finanziell nicht in der Lage diese Instrumente anzubieten. Da aber die Erforschung von Top-Instrumenten der Mitarbeiterbindung in den letzten Jahren rapide gewachsen ist lassen sich auf Basis der vorliegender Literatur und Studienergebnisse auch für kleine und mittelständische Unternehmen einige Instrumente als Einflussfaktoren herauskristallisieren. Schon Kieser (1995) unterschied zwischen personenbezogenen und arbeitsbezogenen Faktoren. Auch andere Autoren wie Wiener (1982) und Allen und Meyer (1990), die die Einflussfaktoren auf die Subkomponenten untersuchten, unterteilten diese in verschiedene Kategorien. Diese präventive Wirkung von Instrumenten auf die Mitarbeiterbindung konnte seitdem immer wieder repliziert werden.

Dass sich bestimmte Instrumente im Mittelstand dazu eignen eine Bindung der Mitarbeiter aufzubauen, ergab sich durch Untersuchungen, wie bspw. die von Ernst & Young (2011). Sie zeigte, dass mit 40% der befragten Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle, die Wertschätzung der Leistung der Mitarbeiter und die Steigerung der Arbeitsattraktivität, sowie auch die Schaffung einer attraktiven Unternehmenskultur, Karrierechancen und Entwicklungsperspektiven die am häufigsten genannten Herausforderungen waren. Mit mehr als 34% und mehr zählten leistungsbezogene Vergütungsanteile, die Höhe des Vergütungspakets und ein familienfreundliches Umfeld zu den Herausforderungen für eine langfristige und erfolgreiche Bindung von Mitarbeitern (Festing u.a. 2011).

Als einschlägig und oft zitiert kann eine repräsentative Befragung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK „Fehlzeiten-Report 2016“ (2016) angesehen werden. Bei dieser Studie kam es zu einem signifikanten Unterschied zwischen der Wichtigkeit und des Erlebens der Unternehmenskultur. So empfanden 78% der Befragten vor allem die Loyalität des Arbeitgebers und 69% den Aspekt des Lobens als wichtig. Jedoch erlebten nur 55% der Befragten diese Instrumente. Basierend auf diesen Erkenntnissen wurde dann der Effekt von Unternehmenskultur in Zusammenhang mit der Unzufriedenheit, der Gesundheit und körperlichen oder psychischen Beschwerden bei Mitarbeitern untersucht. Mitarbeiter, die die Unternehmenskultur als schlecht empfanden, bewerteten auch deren Zustand negativ.

Weitere Studien zeigten die Gewichtungen von Instrumenten der Mitarbeiterbindung. Als eine der bekanntesten Studien, die die Treiber der Mitarbeiterbindung untersucht, kann die empirische Untersuchung „Global Workforce Study“ (2012) gelten. Hier wurden 1.000 deutsche Ar-

beitnehmer aus Unternehmen aller Branchen befragt. Für sie war der wichtigste Treiber der Mitarbeiterbindung das Grundgehalt. Auf Platz zwei und drei wurden die Karrieremöglichkeiten und die Arbeitsplatzsicherheit eingestuft, gefolgt von dem Vertrauen zum Top-Manager und dem Arbeitsumfeld (Ballhausen u.a. 2012: 13). Auch die Ausarbeitung der sechs Fallstudien im Rahmen des Forschungsprojekts „MitCSR“ zeigte, dass für über 60% der Mitarbeiter ein sicherer Arbeitsplatz und eine leistungsgerechte Bezahlung, gefolgt von flexiblen Arbeitszeiten und einem kurzen Anfahrtsweg, am wichtigsten waren (Pelzeter u.a. 2015: 34).

Neben den Bewertungen von Instrumenten der Mitarbeiterbindung verdeutlichten insbesondere drei Studien welche Einflussfaktoren bereits in Unternehmen umgesetzt werden bzw. in welchen Bereichen noch Handlungspotential besteht. So zeigte sich zum einen aus dem HR-Report (2012 / 2013), dass mit über 75% der Befragten eine regelmäßige Leistungs- und Potentialbeurteilung, flexible Arbeitszeitmodelle und lebenslange Fort- und Weiterbildungen bereits umgesetzt wurden (Rump u.a. 2013: 13). Positive Aussagen bzgl. Unternehmensleitung fanden über 70% der Teilnehmer, unter anderem, dass Freiräume gewährt werden, sie ein offenes Ohr hat und den Mitarbeitern regelmäßig Feedback gibt (Rump u.a. 2013: 16). Ein weiteres Ergebnis dieser Studie war, dass mit ca. 70% sowohl eine betriebliche Altersvorsorge und flexible Arbeitszeitmodelle als auch ein gutes Betriebsklima und marktgerechte Entlohnung umgesetzt wurden (Rump u.a. 2013: 22). Besonders erwähnenswert erscheint diesbezüglich außerdem die Studie „Mitarbeiterbindung 2.0“ (2012), die die bereits von Unternehmen angewandten Faktoren zur Bindung der Mitarbeiter zusammenfasst. Hier zeigte sich, dass Anerkennung und interessante Aufgaben, dicht gefolgt von Herausforderungen, Führung und Kultur, am häufigsten genannt wurden (Goldmann 2012: 7). In einer weiteren Studie der reflect AG „Was wird getan – was kann man tun?“ (2011) wurden Unternehmen bezüglich des Handlungsbedarfs von Instrumenten des Arbeitsumfeldes, der Unternehmenskultur und der Führungsqualität befragt. Die Ergebnisse zeigten, dass zwar bei über 80% der Befragten ein effizientes Arbeiten möglich ist, jedoch die Work-Life-Balance, Weiterbildungen „on the job“ und die Anerkennung kritisch bewertet wurden (Stockhausen & Scholl 2011: 12). Bzgl. des Themenkomplexes „Unternehmenskultur“, sahen die Befragten vor allem Handlungsbedarf in den Punkten „halten guter Mitarbeiter als Chefsache“, „positive Zukunftsperspektiven“ und „attraktiver Arbeitgeber“ (Stockhausen & Scholl 2011: 14). Weiterer Handlungsbedarf zeigte sich in der Führungsqualität, der Verantwortung der Mitarbeiter für Employability und der Führungskraft als Kompetenzentwickler (Stockhausen & Scholl 2011: 16).

Wie bereits zu Beginn beschrieben, lassen sich keine eindeutig relevanten Instrumente beschreiben, da es eine breite Masse an Möglichkeiten gibt. Trotz dieser vielen Unwägbarkeiten und teilweise widersprüchlichen Platzierungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung werden manche dieser Faktoren (z.B. Work-Life-Balance, leistungsorientierte Vergütung, Weiterbildungsmöglichkeiten) öfter genannt, weil sie sowohl als Spitzenreiter in Bewertungen und / oder

Umsetzungen gelten. Dahingegen gibt es eine Vielzahl an Literatur und Studienergebnisse über die Generation Y im Allgemeinen und deren Erwartungen an das Berufsleben.

Der Begriff der Generation Y wurde erstmals in der amerikanischen Marketing-Fachzeitschrift „Advertising Age“ im Jahr 1993 verwendet. Damals bezeichnete sie Personen, die zwischen 1984 und 1994 geboren wurden. Heutzutage variieren in der Literatur die Altersspannen. Jedoch bezeichnen sie in der Regel alle Personen, die ab den 1980er Jahren geboren wurden. Eine vollständige Beschreibung über die Merkmale und Kriterien der Generation Y ist aus Kapitel 2.8.6 „Generationenwandel mit speziellem Fokus auf der Generation Y“ zu entnehmen.

Es gibt eine Vielzahl an Studien die die Top-Arbeitsfaktoren für die Generation Y herauskristallisieren. Als eine der bekanntesten Studien gilt die empirische Untersuchung „Net Generations at Work“ von McCrindle (2006). Als die Top-Arbeitsfaktoren gelten Work-Life-Balance, eine angenehme Unternehmenskultur und die Möglichkeit der beruflichen Veränderung. Außerdem gelten als besonders wichtig der Führungsstil und Weiterbildungsmöglichkeiten hervor (McCrindle 2006: 16-21). Alexander Grimm (2016) zeigte durch seine Studie, dass neben einem guten Betriebsklima und einem leistungsgerechten Gehalt, sowohl die Wertschätzung und Anerkennung der Führungskraft im Unternehmen als auch sinnhafte Aufgaben und die Förderung der persönlichen Entwicklungen von besonderer Relevanz für die Generation Y ist (Grimm 2016: 48).

Auch hier lässt sich deutlich die Vielzahl an möglichen Instrumenten erkennen. Im Gegensatz zur Beurteilung der Mitarbeiter lassen sich bei den Vorstellungen und Erwartungen der Generation Y mehrere Korrelationen bezüglich der einzelnen Faktoren feststellen.

Bei der Menge an Literatur und Studienergebnissen ist zu beachten, dass sich diese in der Regel nicht direkt auf das Baugewerbe beziehen, sondern allgemein und über viele unterschiedliche Branchen hinweg durchgeführt wurden. Folglich stellt sich die Frage, was speziell für den Bausektor zu empfehlen ist. Zwar sind in der Literatur und in Studien viele Instrumente für die Mitarbeiterbindung genannt jedoch gelten speziell im Bauwesen bestimmte Anforderungen und Bedingungen als beruflich akzeptiert. So gelten lange Arbeitstage bzw. Überstunden als Grad der Leistungsbereitschaft. Sie sind in dieser Berufssparte als Stressoren weniger relevant, da sie als übliche Image-Punkte gelten (Stadler 2006 3 und 5). Es ist also davon auszugehen, dass sich die Gewichtungen der Instrumente im Bauwesen verschieben und von den allgemeinen Auflistungen unterscheiden.

Diese Arbeit liefert ihren Mehrwert durch die qualitative Befragung, in Form von Fragebögen und Interviews in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen. Sie schlüsselt die umfangreiche Bedeutung einzelner Kriterien auf und konkretisiert die Instrumente der Mitarbeiterbindung weiter. Der Fokus liegt dabei auf der Unternehmensführung sowie auf Teamleitern, Oberbauleitern, Bauleitern und Assistenten der Bauleitung. Des Weiteren werden Vertreter der Generation

Y zur Wichtigkeit der Instrumente speziell im Bauwesen befragt. Zum einen kann durch eine Gegenüberstellung der Wahrnehmungen von Unternehmensleitung und Mitarbeitern möglicher Handlungsbedarf herauskristallisiert werden. Zum anderen erlaubt die Untersuchung durch einen systematischen Vergleich erste Aussagen dazu, ob die Erwartungen der Generation Y an ihre Arbeitgeber tatsächlich unterschiedlich zu den Bewertungen der Mitarbeiter sind. Diese genauere Kenntnis der Erwartungen erlaubt am Ende eine Aufstellung von ziel- und zweckgerichteten Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung.

4. Methodik und Stichprobe der empirischen Untersuchung

4.1 Methodik der empirischen Untersuchung

Die Arbeit ist als empirische Forschungsarbeit einzuordnen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen und zur Überprüfung der Hypothesen wurden Befragungen durchgeführt und wissenschaftlich ausgewertet. Dabei handelt es sich zum einen um eine quantitative und zum anderen um eine qualitative Forschungsmethode (Bortz & Döring 2006: 296f.).

Um den Forschungsstand zu erfassen werden zwei Methoden angewandt. Der Fokus liegt auf der Befragung, die durch die Dokumentenanalyse vervollständigt wird. Diese Methoden ergänzen sich gut im Hinblick auf ihre Vor- und Nachteile (Belz 2007). Solch eine Kombination wird als Between-Method-Triangulation bezeichnet (Belz 2007; Flick 2004).

Die Befragung ist eine typische Methode der Datenerhebung in der empirischen Sozialforschung (Bortz & Döring 2006: 236). Wissenschaftliche Befragungen zeichnen sich gegenüber Befragungen im Alltag durch systematische Vorbereitung, Zielgerichtetheit und theoriegeleiteter Kontrolle aus. Die Befragung lässt sich in zwei Kategorien einteilen: Die schriftliche Befragung mittels des Erhebungswerkzeugs Fragebogen (quantitative Methode) und die mündliche Befragung in Form von Interviews (qualitative Methode) (Bortz & Döring 2006: 236f.).

Es handelt sich bei dem Datenerhebungsinstrument um einen vierseitigen Fragebogen mit hauptsächlich geschlossenen Items, der für kleine und mittelständische Bauunternehmen als Zielgruppe konzipiert wurde. Hierfür wurde eine fünfstufige Ratingskala (sog. Likert-Skala) gewählt, damit die Teilnehmer Zustimmung oder Ablehnung ausdrücken können und ggf. die mittlere Antwort im Sinne von „weder noch“ ankreuzen können. Im Hinblick auf die Berechnung der Durchschnittswerte wurde die Bewertung in der Unternehmensumfrage wie folgt festgelegt:

- „++“ entspricht einer Gewichtung von 1 (sehr gut bzw. sehr zutreffend)
- „+“ entspricht einer Gewichtung von 2 (gut bzw. zutreffend)
- „0“ entspricht einer Gewichtung von 3 (befriedigend bzw. weder noch)
- „-“ entspricht einer Gewichtung von 4 (ausreichend bzw. unzutreffend)
- „--“ entspricht einer Gewichtung von 5 (nicht ausreichend bzw. sehr unzutreffend)

Die Stichprobe setzt sich aus 20 Bauunternehmen unterschiedlicher Größe, Spartenzuordnung und regionaler Zugehörigkeit zusammen. Hierbei lag die Durchschnittsbeteiligung bei 8 Personen pro Unternehmen, was auf eine Beteiligungsrate von 157 Teilnehmern (24 Unternehmensleitungen und 143 Mitarbeiter) schließen lässt. Die Befragten sind zum Erhebungszeitpunkt in der Unternehmensführung oder als technische Führungskräfte (technischer Leiter, Oberbauleiter, Bauleiter, Assistent der Bauleitung) tätig. Die Kooperation mit den jeweiligen Unternehmen

basierte größtenteils auf Kundenbeziehungen von Herrn Schellhammer oder ergab sich aus persönlichen Kontakten, Messen oder Zeitungsartikeln.

Wegen der besseren Vergleichbarkeit und der Objektivität wurden geschlossene Fragen benutzt. Dieses wird auch hinsichtlich der vereinfachten und übersichtlicheren Auswertungsmöglichkeit dem offenen Frageformat vorgezogen (Bortz & Döring 2006: 254). Lediglich am Ende des Fragebogens befinden sich zwei offene Fragen, um dem Befragten Raum für Formulierungsmöglichkeiten zu geben, die frei von den Zwängen eines Rasters sind. Für eine bessere Übersicht wurde der Fragebogen in zehn Abschnitte unterteilt. Im ersten Abschnitt werden durch fünf Items personenbezogene Angaben erhoben, welche sich auf das Geschlecht, das Alter, die Unternehmenszugehörigkeit, die tatsächliche Arbeitszeit pro Woche und die Anzahl der vorherigen Firmen beschränkt. Während dieser Teil des Fragebogens lediglich allgemeine Angaben erfasst dienen die restlichen Abschnitte des Fragebogens der Überprüfung der Forschungsfrage. Im zweiten Abschnitt des Fragebogens geht es um die Bewertung der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente. Der dritte und vierte Abschnitt befasst sich mit den unternehmensbezogenen und umfeldbezogenen Instrumenten. Im fünften Abschnitt werden neben den materiellen anreizbezogenen Instrumenten auch die materiellen anreizbezogenen Instrumente bewertet. Neben den gesundheitsbezogenen Instrumenten, die im sechsten Abschnitt beurteilt werden sollen, werden anschließend im siebten Abschnitt weiterentwicklungsbezogenen Instrumente abgewogen. Im vorletzten Abschnitt geht es um die neue Mitarbeitergeneration (Generation Y). Abschließend sind noch zwei selbstständig zu formulierende Antworten auf offene Fragen zu verfassen.

Vor Beginn der empirischen Studie wurde das Datenerhebungsinstrument in einem Pretest während eines Seminars von Herrn Schellhammer erprobt, um den Schwierigkeitsgrad und das Verständnis des Datenerhebungsinstruments einzuschätzen. Die Pretest-Stichprobe betraf 11 technische Führungskräfte aus unterschiedlichen Bauunternehmen. Im Rahmen der Erprobung zeigte sich, dass das Ausfüllen des Fragebogens ca. 15 Minuten beansprucht. Für die Teilnehmer des Pretest ergaben sich lediglich bei drei Bewertungsmöglichkeiten inhaltliche Schwierigkeiten, so dass der Fragebogen nach vereinzelt Verbesserungen in die empirische Studie übernommen werden konnte.

Die schriftliche Befragung in den Bauunternehmen wurde durch die mündliche Befragung in Form von Experteninterviews ergänzt. Als Experten werden Personen definiert, die ein spezielles Wissen in dem untersuchten Gebiet haben. Dabei werden diese als Repräsentant einer Gruppe wahrgenommen (Belz 2007; Flick 1995). Der Expertenstatus wird vom Forscher quasi nur für den Zeitraum der Untersuchung verliehen. In diesem Fall werden entsprechend der Forschungsfrage Mitglieder der Unternehmensleitung und technische Führungskräfte (technischer Leiter, Oberbauleiter, Bauleiter und Assistent der Bauleitung) von Bauunternehmen aufgrund

ihres Tätigkeitsfeldes als bedeutsam, somit als Experte klassifiziert. Die Stichprobe setzt sich aus 5 Bauunternehmen zusammen, die bereits zuvor auch den Fragebogen ausfüllten. Je nach Unternehmensgröße wurden sechs bis dreizehn Personen inklusive der Unternehmensleitung interviewt.

Dafür wurde ein teilstandardisiertes Interview konzeptioniert, wobei das Fragegerüst in einem Interviewleitfaden festgehalten wurde. Hauptsächlich wurde mit offenen Fragen gearbeitet, sodass der Befragte die Gelegenheit zur Mitgestaltung der Befragungssituation hatte. Dadurch eröffnete sich die Möglichkeit bei bestimmten Themen genauer nachzufragen. Ließ der Interviewte es zu, wurde das verbale Material mit einem digitalen Aufnahmegerät nach den bestehenden Datenschutzgesetzen protokolliert und somit auch gespeichert.

Zusätzlich wurde eine schriftliche Befragung mit der potentiell nächsten Mitarbeitergeneration (Generation Y) durchgeführt. Um eine hohe Beteiligungsrate der Generation Y zu erzielen wurde für die Absolventen- bzw. Studentenumfrage aus dem Bereich Bauingenieurwesen ein Fragebogen online erstellt. Der Link wurde mithilfe von digitalen Netzwerken (bspw. Facebook) an digitale Gruppen versendet, bei denen es sich um Studierende oder Absolventen des Bauingenieurwesens handelt. Damit wird ein hoher Grad an Anonymität der Befragten gewährt. Von den 194 Vertretern der Generation Y, die den Umfragelink aufriefen, beantworteten 147 Personen die Online-Umfrage. Dies ergibt eine Teilnahmequote von fast 76%. Auch hier setzen sich die Fragebögen aus bereits formulierten optionalen Fragen und selbstständig formulierten Fragen zusammen und sind in die gleichen Abschnitte aufgeteilt wie in der Befragung für die Unternehmen. Hier ging es allerdings um die Bedeutung der Instrumente für die Generation Y, um die Wünsche und Erwartungen dieser Generation herauszukristallisieren. Die Online-Umfrage für die Generation Y, in der diese die Instrumente der Mitarbeiterbindung von Platz 1 (wichtigstes Instrument) bis Platz 5 (unwichtigstes Instrument) gewichten mussten, ist im Anhang (9.3 „Umfrage Generation Y“) einsehbar. Für die Gewichtung der Bedeutung für die Generation Y-Umfrage gilt folgendes:

- „++“ entspricht einer Gewichtung von 1 (sehr wichtig)
- „+“ entspricht einer Gewichtung von 2 (wichtig)
- „0“ entspricht einer Gewichtung von 3 (weder noch)
- „-“ entspricht einer Gewichtung von 4 (unwichtig)
- „--“ entspricht einer Gewichtung von 5 (gar nicht wichtig)

Sowohl bei der Auswertung der verschiedenen Fragebögen als auch beim Interview werden sämtliche Angaben, aus denen Rückschlüsse auf Personen oder Unternehmen gezogen werden könnten, anonymisiert. Die Auswertungen der Fragebögen erfolgt manuell und wurde am PC in das Programm Excel überführt. Dabei bekommen die Bewertungen Gewichtungen, so-

dass zur Analyse und zur genaueren Auswertung der Ergebnisse der Umfrage deskriptive Maße, wie das arithmetische Mittel oder die prozentualen Verteilungen der Ergebnisse, verwendet werden können. Damit ist die Möglichkeit gegeben die Verteilung der Ergebnisse zu errechnen, transparent zu machen und dann zu interpretieren.

Einerseits liegen die Stärken der Befragung vor allem in den Hintergrundinformationen, die allein durch Publikation nicht zugänglich wären. Zum Beispiel ermöglichen sie ein tieferes Verständnis bezüglich Vorgängen bei aktuellen und wenig erforschten Themen (Belz 2007; Flick 1995), wie etwa bzgl. der Mitarbeiterbindung im Bauwesen. Die Fragebögen ermöglichen zusätzlich ein gründlicheres Nachdenken des Teilnehmers über die befragten Aspekte und somit eine differenziertere Antwort. Andererseits sind auch einige Schwächen vorhanden. Die Befragung ist auf selbstbezogene Auskünfte der Beteiligten angewiesen. Diese wiederum sind vom Erinnerungsvermögen, der Aufmerksamkeit und der Selbsterkenntnis der Befragten abhängig. Außerdem kann es bei den Fragebögen zu „missings“ kommen, also nicht gegebenen Antworten, wodurch es auch zu Lücken in der Auswertung kommt. Die Methode des Experteninterviews ist mit einem hohen zeitlichen Aufwand und hohen Kosten verbunden und muss immer wieder neu auf jeden Interviewten individuell, meist spontan, angepasst werden.

4.2 Stichprobe der empirischen Untersuchung

Für den folgenden praktischen Teil der Arbeit wurde zum einen eine Unternehmensumfrage, bei der sowohl Mitarbeiter als auch Unternehmensführungen nach dem aktuellen Stand bzw. der Umsetzung der Mitarbeiterbindung befragt wurden (Ist-Zustand), durchgeführt. Hierbei wurden nur die Unternehmensleitung und die technischen Führungskräfte (Projektleiter, Oberbauleiter, Bauleiter und Assistent der Bauleitung) befragt (siehe Abbildung 4-1 „Zielgruppen in der Unternehmensumfrage“).

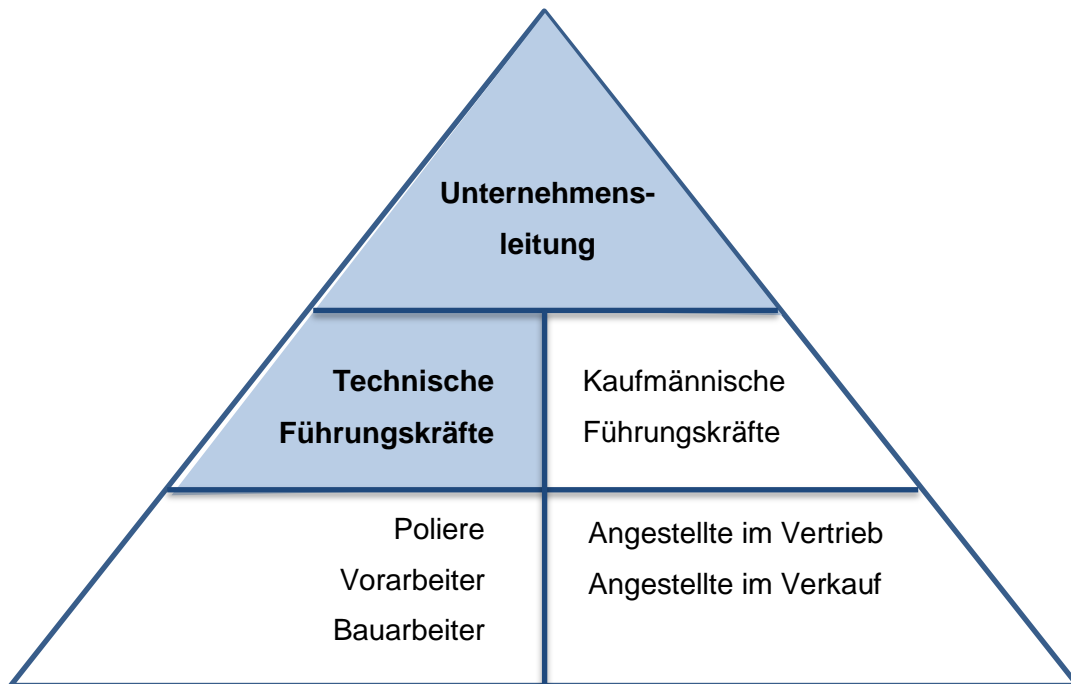


Abbildung 4-1: Zielgruppe in der Unternehmensumfrage

Deutschlandweit haben folgende Unternehmen teilgenommen:

- Hermann Assner GmbH & Co. KG,
- Bauunternehmen August Blaser,
- Hermann Engelen Bauunternehmung GmbH & Co. KG,
- E. Gfrörer & Sohn Schotterwerk GmbH & Co.KG,
- Peter Gross Bau GmbH,
- Grüner und Mühschlegel Bauunternehmen GmbH & Co. KG,
- JOSEF HELL Bauunternehmen GmbH,
- Bauunternehmung Hermann GmbH,
- Hinterschwepfinger Projekt GmbH,
- Krämer GmbH & Co. KG,
- Planungsbüro Bachmann,

- Raab Bau-GmbH,
- Bauunternehmung Karl-Heinz Rahm GmbH,
- Klaus Reimold GmbH,
- Anton Steininger GmbH Bauunternehmen,
- STOTZ Bau GmbH & Co. KG,
- Moorkamp Bauunternehmen GmbH,
- WACKERBAU GmbH & CO. KG,
- Bauunternehmung Albert Weil AG und
- Wurster Bauunternehmung GmbH.

Außerdem wurde die Generation Y bei einer Umfrage bzgl. ihrer Erwartungen und Wünsche hinsichtlich der Mitarbeiterbindung in Unternehmen befragt. Die Vorgehensweise orientierte sich dabei an dem im theoretischen Teil beschriebenen Kriterien. Beide Umfragen enthalten die sechs themenbezogenen Instrumente:

- Unternehmensleitungsbezogene Instrumente,
- Unternehmensbezogene Instrumente,
- Umfeldbezogene Instrumente,
- Anreizbezogene Instrumente,
- Gesundheitsbezogene Instrumente und
- Weiterentwicklungsbezogene Instrumente.

5. Vorstellung und Diskussion der empirischen Ergebnisse in den einzelnen Zielgruppen

Die Ergebnisse der Unternehmens- (Unternehmensleitung und Mitarbeiter) und der Generation Y-Umfrage (Studierende und Absolventen des Bauingenieurwesens) werden in diesem Kapitel ausgewertet und erläutert.

Die internen Unternehmensumfragen bezüglich der Evaluation der Instrumente der Mitarbeiterbindung

- aus Sicht der Mitarbeiter
- aus Sicht der Unternehmensleitung

sind im Anhang 9.1 „Fragebogen Mitarbeiter und Unternehmensleitung“ und 9.2 „Interview Mitarbeiter und Unternehmensleitung“ zu finden. Dort sind sowohl Konzepte der Umfragen als auch die Ergebnisse separat dargestellt. Die internen Auswertungen aller 20 Firmen sind ebenfalls im Anhang 9.1 „Interne Auswertungen der Unternehmen“ vorzufinden. Der Fragebogen für die Generation Y und die Auswertung mit der prozentualen Aufteilung der sechs themenbezogenen Instrumente ist in Anhang 9.3 „Umfrage Generation Y“ dargestellt.

Für eine differenzierte Möglichkeit der Interpretation wird der Begriff „Wahrnehmung“ näher erläutert. Allgemein beschreibt die Wahrnehmung *„ein[en] Prozess, mit dem wir die Informationen, die von den Sinnessystemen bereitgestellt werden, organisieren und interpretieren“* (Hagendorf u.a. 2011). Die Interpretation erfolgt dabei sowohl infolge eigener Erfahrungen, eigener Einstellungen und eigenem Wissen, sowie aufgrund äußerer Bedingungen (Werte und Normen) (Pesch 2013). Die Wahrnehmung umfasst also diese subjektive Auffassung bzgl. der Meinung, der Emotion und der Gefühle des Individuums und ist dadurch auch subjektiv (o.V. 2016a). In der Psychologie wird zwischen äußerer und innerer Wahrnehmung unterschieden. Dabei beschreibt die äußere Wahrnehmung die Umweltwahrnehmung aufgrund von Mitmenschen und Gegenständen und die innere Wahrnehmung die Körperwahrnehmung (bspw. Gefühle oder Schmerzen) (Bergson o.Jg.).

5.1 Mitarbeiterbindung aus Sicht der Mitarbeiter

Es werden sowohl die zusammengefassten Auswertungen der Fragebögen aller 20 teilnehmenden Unternehmen als auch die der Interviews nachfolgend grafisch dargestellt.

5.1.1 Auswertung der Fragebögen

Die demografischen Daten dienen der allgemeinen Information über die befragten Personengruppen und geben Auskunft über die Repräsentativität der Umfrage.

5.1.1.1 Allgemeine Angaben zur Zielgruppe der Mitarbeiter

Um einen Überblick über die Teilnehmer zu erhalten wurden die befragten Personen nach Altersklassen und Geschlecht eingeteilt. Dabei wurde bei beiden Kriterien vorab nicht auf eine gleichmäßige Verteilung geachtet, da der Schwerpunkt der Befragung auf der anschließenden Bewertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung liegt. Somit hat es sich ergeben, dass der Großteil der Befragten mit 45% aus der Generation X (Jahrgänge 1966-1980) stammt. 31% der Befragten gehören der Generation Y (1981 – 1995) und nur 23% der Baby-Boomer-Generation (Jahrgänge 1956 – 1965) an. Die Teilnehmer der Generation Wirtschaftswunder bzw. Generation Boomer (Jahrgänge 1946 – 1955) sind deutlich unterrepräsentiert, was daran liegt, dass viele Repräsentanten dieser Generation sich bereits im Ruhestand befinden. Angesichts der Erfahrungen und Wertevorstellungen der unterschiedlichen Jahrgänge können womöglich andere Blickwinkel bzgl. der Bewertungen der angebotenen Instrumente der Mitarbeiterbindung entstehen. Hinsichtlich der Verteilung der Geschlechter ist eine sehr starke Beteiligung des männlichen Geschlechts mit 83% festzustellen. Dies kann der Männerdominanz im Bereich des Bauwesens geschuldet sein.

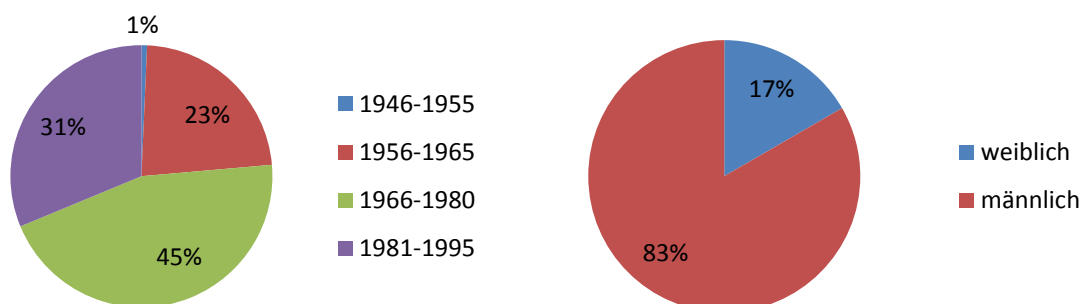


Abbildung 5-1: Alters- und Geschlechterverteilung der Mitarbeiter

Die Unternehmenszugehörigkeit ist eine Messgröße für die Beliebtheit und Attraktivität eines Arbeitgebers. Infolge der geradezu gleichmäßigen Aufteilung der Unternehmenszugehörigkeit sind möglicherweise verschiedene Sichtweisen der Mitarbeiter vorhanden. So müssen mit einer Unternehmenszugehörigkeit von unter 3 Jahren ggf. noch die eigenen Erwartungen gedeckt

werden und es besteht eine stärkere kritische Betrachtung des Unternehmens. Im Vergleich dazu steht eine längere Zugehörigkeit, bei der ggf. diese Erwartungen bereits gedeckt sind und dadurch eine Grundzufriedenheit vorhanden sein sollte. Allerdings kann bei einer langen Firmenzugehörigkeit eine Bequemlichkeit eingetreten sein, indem die Instrumente der Mitarbeiterbindung als selbstverständlich angesehen werden oder unrealistische Vorstellungen bzgl. attraktiver Faktoren entstehen. Die Betriebszugehörigkeit spielt bei der Wechselbereitschaft eine große Rolle. Auf diese Weise tritt ein Unternehmenswechsel bei Mitarbeitern meistens nur dann ein, wenn ein externer Anreiz oder ein bedeutender und wohlüberlegter Grund vorliegt.

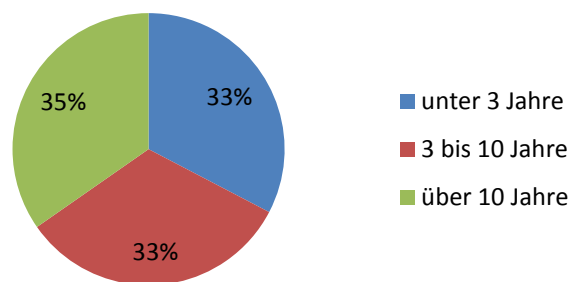


Abbildung 5-2: Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter

Ein hohes Vergleichspotential zu anderen Unternehmen haben 70% der Mitarbeiter aufgrund der kennengelernten Unternehmen. Bei ihnen ist z.B. infolge fehlender Mitarbeiterbindung und eines verbundenen Wertewandels ein Jobwechsel eingetreten. Aufgrund möglicher Anreize anderer Unternehmen wechselten 20% schon mehr als drei Mal. 30% der Befragten kennen nur das befragte Unternehmen und somit nur dessen Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung. Dadurch sind auch hier möglicherweise unterschiedliche Sichtweisen vertreten.

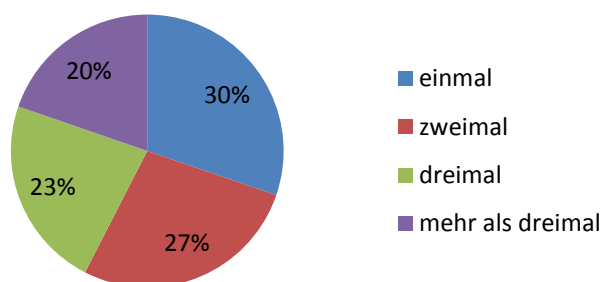


Abbildung 5-3: Anzahl der Firmen, Jobwechsel der Mitarbeiter

Grundsätzlich konnte eine große Streuung in den Bereichen der Altersklasse, des Geschlechts, der Unternehmenszugehörigkeit und der Anzahl der Unternehmen beim Rücklauf der Fragebögen erreicht werden.

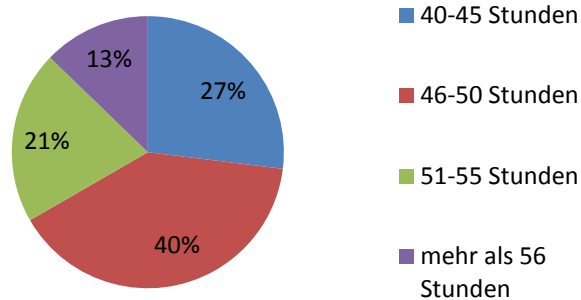


Abbildung 5-4: Tatsächliche Arbeitszeiten der Mitarbeiter pro Woche

Obwohl die meisten Arbeitsverträge in den Bauunternehmen eine 40-50 Stundenwoche enthalten arbeiten 21% der Befragten bis zu 55 Stunden und 13% sogar über 56 Stunden. Solche Arbeitszeiten gelten in der Baubranche in den meisten Fällen als berufstypisch und werden dadurch akzeptiert (Stadler 2006: 3).

Die Auswertung der 147 Mitarbeiter aus 20 verschiedenen Bauunternehmen ergab in den themenbezogenen Instrumenten folgenden Durchschnittswert:

Tabelle 5-1: Durchschnittswerte der Mitarbeiterumfrage

Instrumente der Mitarbeiterbindung	Durchschnittswerte
Unternehmensleitungsbezogene	2,0 (+)
Unternehmensbezogene	2,2 (+)
Umfeldbezogene	2,2 (+)
Anreizbezogene	2,3 (+)
Gesundheitsbezogene	2,6 (0)
Weiterentwicklungsbezogene	2,5 (+ / 0)

Die Durchschnittswerte ergeben eine grobe Richtung, in die die Auswertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung führt. Bereits hier ist die gute Bewertung der Mitarbeiter zu erkennen. Während die unternehmensleitungsbezogenen, unternehmensbezogenen, umfeldbezogenen und die anreizbezogenen im zweier Bereich (+) liegen, schneiden die Themen „Gesundheit“ und „Weiterentwicklung“ im Vergleich schlechter ab. Das Commitment der Mitarbeiter liegt mit einem Durchschnittswert von 2,0 bei gut (+).

Nachfolgend sind die Ergebnisse der Fragebögen und Interviews der Mitarbeiter anhand der sechs Unterpunkte und deren Instrumente aufgezeigt. In den nachfolgenden Diagrammen sind die Durchschnittswerte der Instrumente der Mitarbeiterbindung aller teilgenommen Mitarbeiter aufgezeigt. Die jeweilige prozentuale Aufteilung ist aus den in Anhang 9.1 "Fragebogen Mitarbeiter und Unternehmensleitung" aufgezeigten Verteilungen ersichtlich. Die Beantwortungen der offenen Fragen in den Fragebögen sind direkt den themenbezogenen Instrumenten zugefügt.

5.1.1.2 Unternehmensleitungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

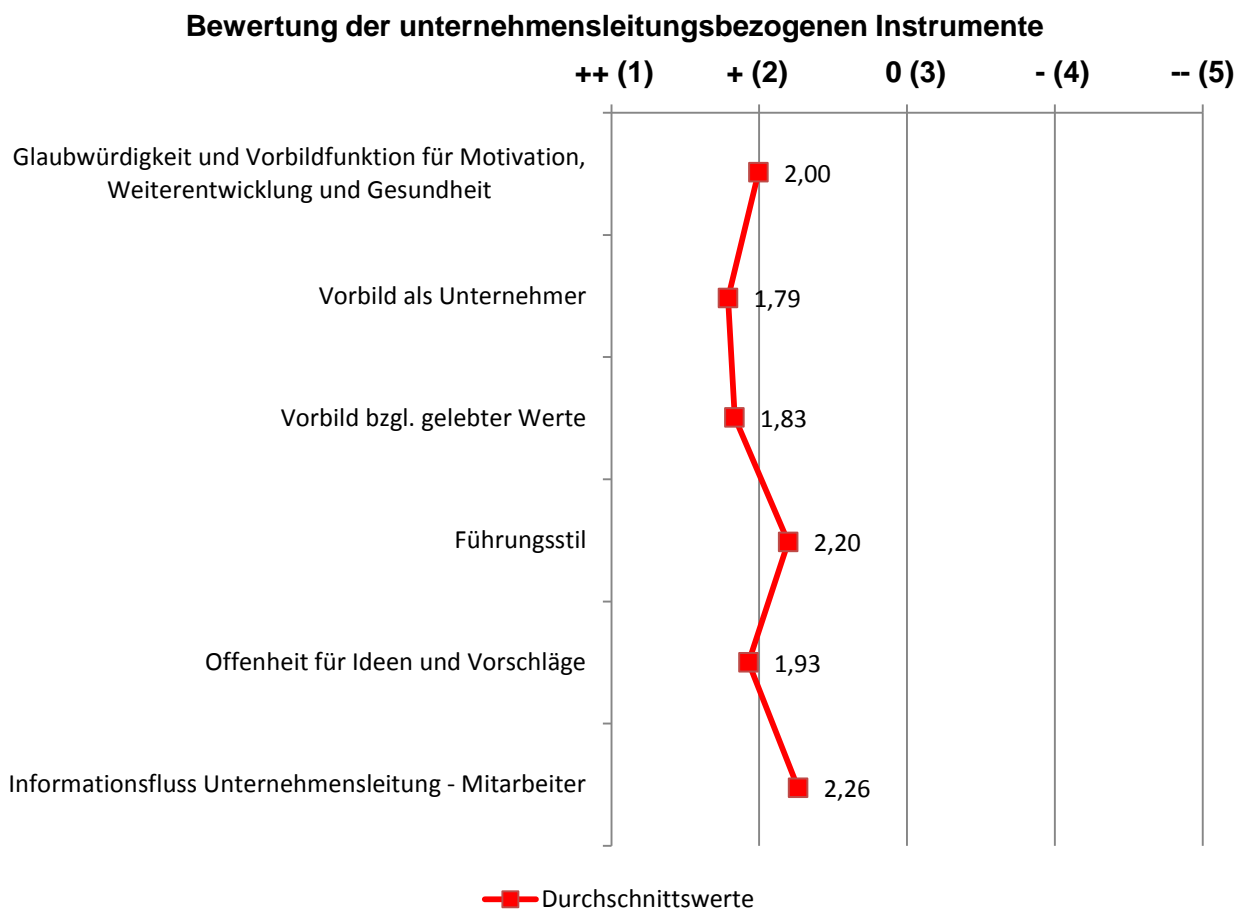


Abbildung 5-5: Bewertung der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente aus Sicht der Mitarbeiter

Die Teilnehmer stimmen den unternehmensleitungsbezogenen Instrumenten der Mitarbeiterbindung weitestgehend zu. So werden neben der Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion für Motivation, Weiterentwicklung und Gesundheit auch die Vorbildfunktion als Unternehmer bzgl. der gelebten Werte sowie die Offenheit Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter anzunehmen zwischen 1,79 und 2,0 bewertet. Lediglich der Führungsstil und Informationsfluss zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitungen werden zwischen schlechter als 2,0 bewertet.

Aussagekräftige Antworten sind diesbezüglich auch aus den offenen Fragen abzuleiten. Auf die Frage „Was macht Ihr Unternehmen zu den oben genannten Themen besonders gut / was unterscheidet es von anderen?“ formulierten die Mitarbeiter folgendes:

- „Kompetenz des Chefs“,
- „Fairness“,
- „Mitspracherecht“,
- „Leben von Werten“ oder
- „Die Menschlichkeit und das Individuelle sind einzigartig gut seitens der Geschäftsleitung“.

Dagegen wurden auf die Frage „Was macht Sie gerade sehr unzufrieden / was läuft in Ihrem Unternehmen schlecht?“ die nachfolgenden Antworten genannt:

- „Vorbildfunktion des Chefs“,
- „Bessere Mitarbeiterführung“,
- „Interne Kommunikation“ oder
- „Chef macht nicht das was man von ihm erwartet – soll Chef sein und nicht Bauleiter ansonsten bleibt das Übergeordnete liegen“.

Insgesamt schneiden die unternehmensleitungsbezogenen Instrumente im Vergleich zu den anderen Instrumenten mit einem Durchschnittswert von 2,0 am besten ab.

5.1.1.3 Unternehmensbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

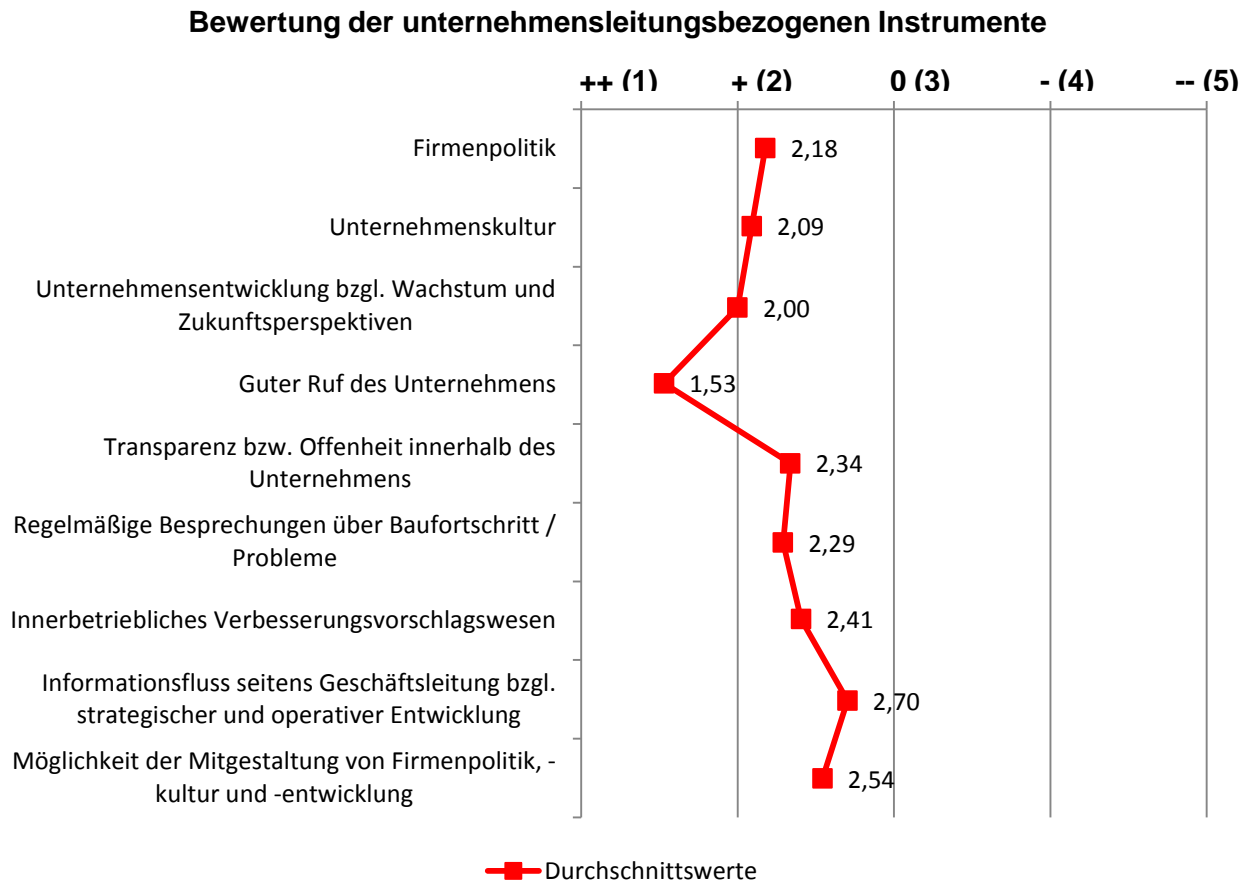


Abbildung 5-6: Bewertung der unternehmensbezogenen Instrumente aus Sicht der Mitarbeiter

Insgesamt werden die unternehmensbezogenen Instrumente zwischen 1,53 bis 2,70 bewertet. Vor allem wird ein guter Ruf mit 1,53 bei den Unternehmen als besonders gut beurteilt. Die Unternehmensentwicklung in Bezug auf das Wachstum und den Zukunftsperspektiven des Unternehmens sind mit 2,0 als „gut“ (+) bewertet. Die weiteren Instrumente werden zwischen 2,09 und 2,70 bewertet.

Ausdrucksstarke Antworten sind diesbezüglich auch aus den offenen Fragen abzuleiten. Auf die Frage „Was macht Ihr Unternehmen zu den oben genannten Themen besonders gut / was unterscheidet es von anderen?“ äußerten die Mitarbeiter folgendes:

- „Familiär, persönlich“,
- „Gute Referenz, positives Erscheinungsbild“,
- „Einbindung in Entscheidungsprozesse“,
- „Klare Vorgaben“,
- „Offener Umgang und Einblick in alle Projekte“ oder
- „Zum Vertrauen führen: Man spricht auf gleicher Ebene; keine extremen Hierarchien; Ziel ist das Wichtigste“.

Dagegen wurden auf die Frage „Was macht Sie gerade sehr unzufrieden / was läuft in Ihrem Unternehmen schlecht?“ die nachfolgenden Antworten vermerkt:

- „Ins Leere abrechnen, da kein Einblick in das Kalkulationsprogramm – dadurch kein Abgleich möglich“,
- „Die Abläufe sind nicht richtig strukturiert“,
- „Schnittstellen passen nicht“,
- „Zu viele Baustellen, zu wenig Fachpersonal“ oder
- „Schlechte Kommunikation, schlechte Absprachen untereinander“.

5.1.1.4 Umfeldbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

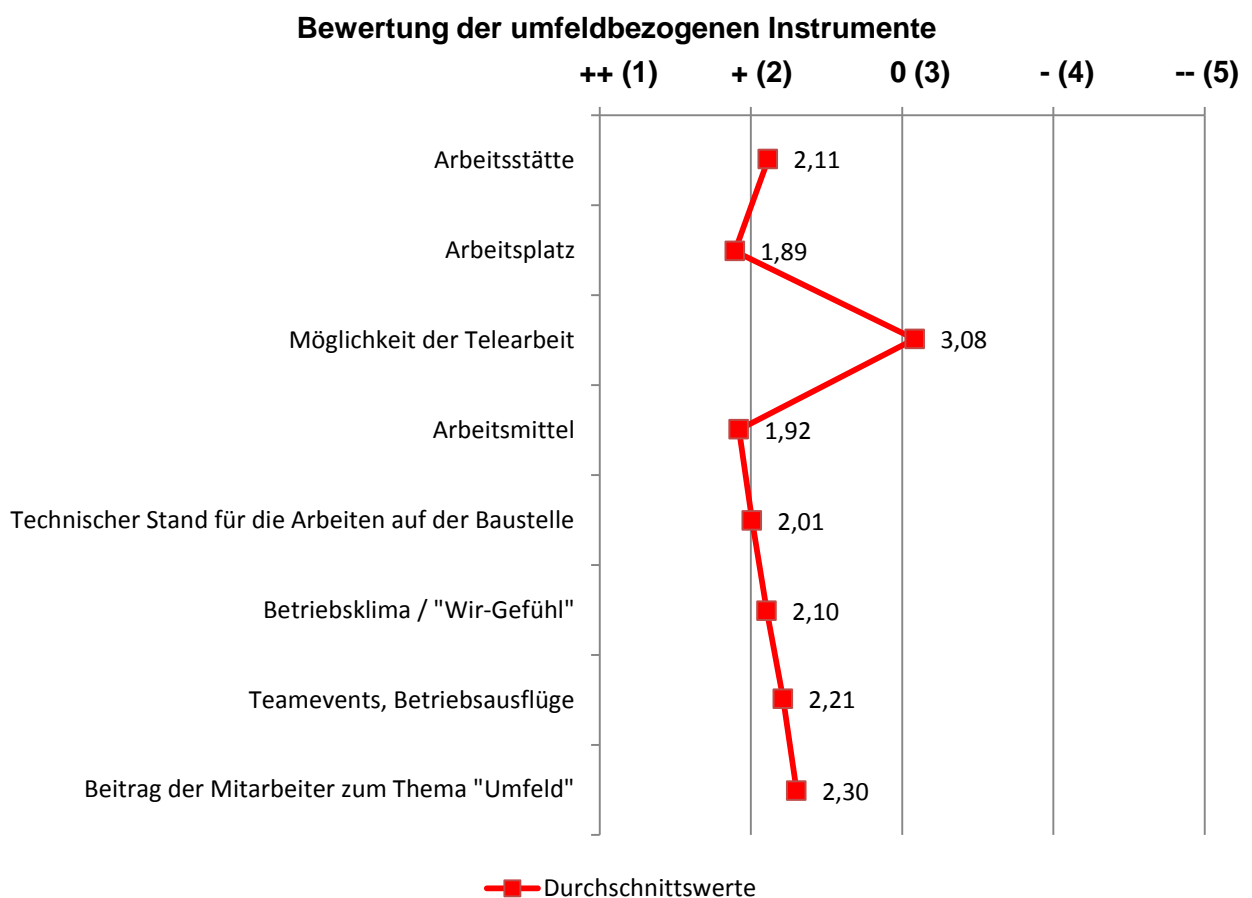


Abbildung 5-7: Bewertung der umfeldbezogenen Instrumente aus Sicht der Mitarbeiter

Die Bewertungen des Ist-Zustandes in Unternehmen in Bezug auf die umfeldbezogenen Instrumente fallen mit einem Durchschnittswert von 2,2 ebenfalls im positiven Bereich aus. Neben der Bewertung des Arbeitsplatzes (1,89) werden auch die Arbeitsmittel (1,92) besser als 2 „gut“ (+) bewertet. Außer der Möglichkeit der Telearbeit (3,08) werden die anderen Instrumente gut bewertet. Der eigene Beitrag zu den umfeldbezogenen Instrumenten schneidet mit 2,30 ebenfalls gut ab.

Inhaltsreiche Antworten sind diesbezüglich auch aus den offenen Fragen abzuleiten. Auf die Frage „Was macht Ihr Unternehmen zu den oben genannten Themen besonders gut / was unterscheidet es von anderen?“ bekundeten die Mitarbeiter folgendes:

- „Das Betriebsklima ist sehr gut; mit kleinen Aufmerksamkeiten, wie Butterbrezeln, wird man zusätzlich motiviert“,
- „Die Arbeit macht Spaß und man fühlt sich wohl“,
- „Super Einrichtungen und Ausstattung der Arbeitsplätze und allgemein der Arbeitsstätte“,
- „Events (Minigolf, Messeausflüge, Wasen usw.)“,
- „Neuste CAD“ oder
- „Neuste Vermessungsgeräte + Software“.

Dagegen wurden auf die Frage „Was macht Sie gerade sehr unzufrieden / was läuft in Ihrem Unternehmen schlecht?“ die nachfolgenden Antworten gegeben:

- „Arbeitsbedingungen im Bereich Arbeitsplatz (EDV)“,
- „Schlechtes Betriebsklima“,
- „Ausstattung Arbeitsplatz (Drucker, 2. Bildschirm)“ oder
- „EDV“.

5.1.1.5 Anreizbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

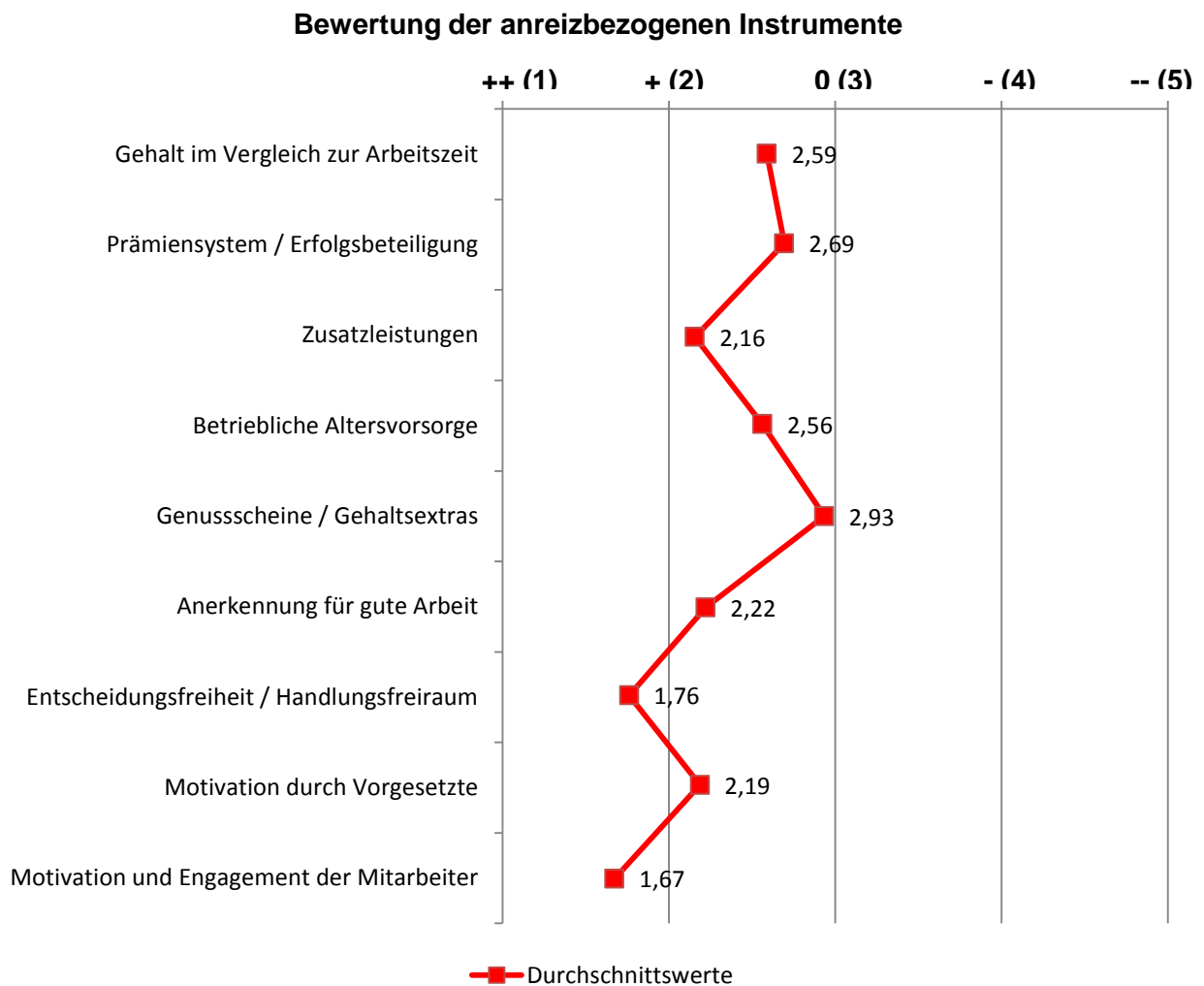


Abbildung 5-8: Bewertung der anreizbezogenen Instrumente aus Sicht der Mitarbeiter

Die Bewertung der anreizbezogenen Instrumente in den Unternehmen fällt zwischen 1,67 und 2,93 aus. Zwar schneiden die eigene Motivation und das Engagement der Mitarbeiter sowie die Entscheidungsfreiheit bzw. der Handlungsfreiraum mit 1,67 und 1,76 ab. Allerdings werden die anderen Instrumente nur zwischen 2,16 und 2,93 bewertet.

Vielsagende Antworten sind diesbezüglich auch aus den offenen Fragen abzuleiten. Auf die Frage „Was macht Ihr Unternehmen zu den oben genannten Themen besonders gut / was unterscheidet es von anderen?“ äußerten die Mitarbeiter folgendes:

- „Man kommt gerne zur Arbeit“,
- „Wir haben keine Nummern, sondern jeder Mitarbeiter ist bekannt“,
- „Es wird kein Druck vom Chef auf seine Mitarbeiter ausgeübt“,
- „Viele Freiheiten“,
- „Gefühl der Zugehörigkeit und Wertschätzung“,

- „Motivierender Chef“ oder
- "Gehaltsextras".

Dagegen wurden auf die Frage „Was macht Sie gerade sehr unzufrieden / was läuft in Ihrem Unternehmen schlecht?“ die nachfolgenden Antworten formuliert:

- „Feedback (Lob und Kritik) sehr selten“,
- „Überstunden werden als selbstverständlich angesehen, ohne Ausgleich (finanziell, Freizeit)“,
- „Starre Urlaubsregelung / Einschränkung des Urlaubszeitraums / Urlaubsdauer“,
- „Wertschätzung der geleisteten Arbeit“ oder
- „Gehalt niedrig“.

5.1.1.6 Gesundheitsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

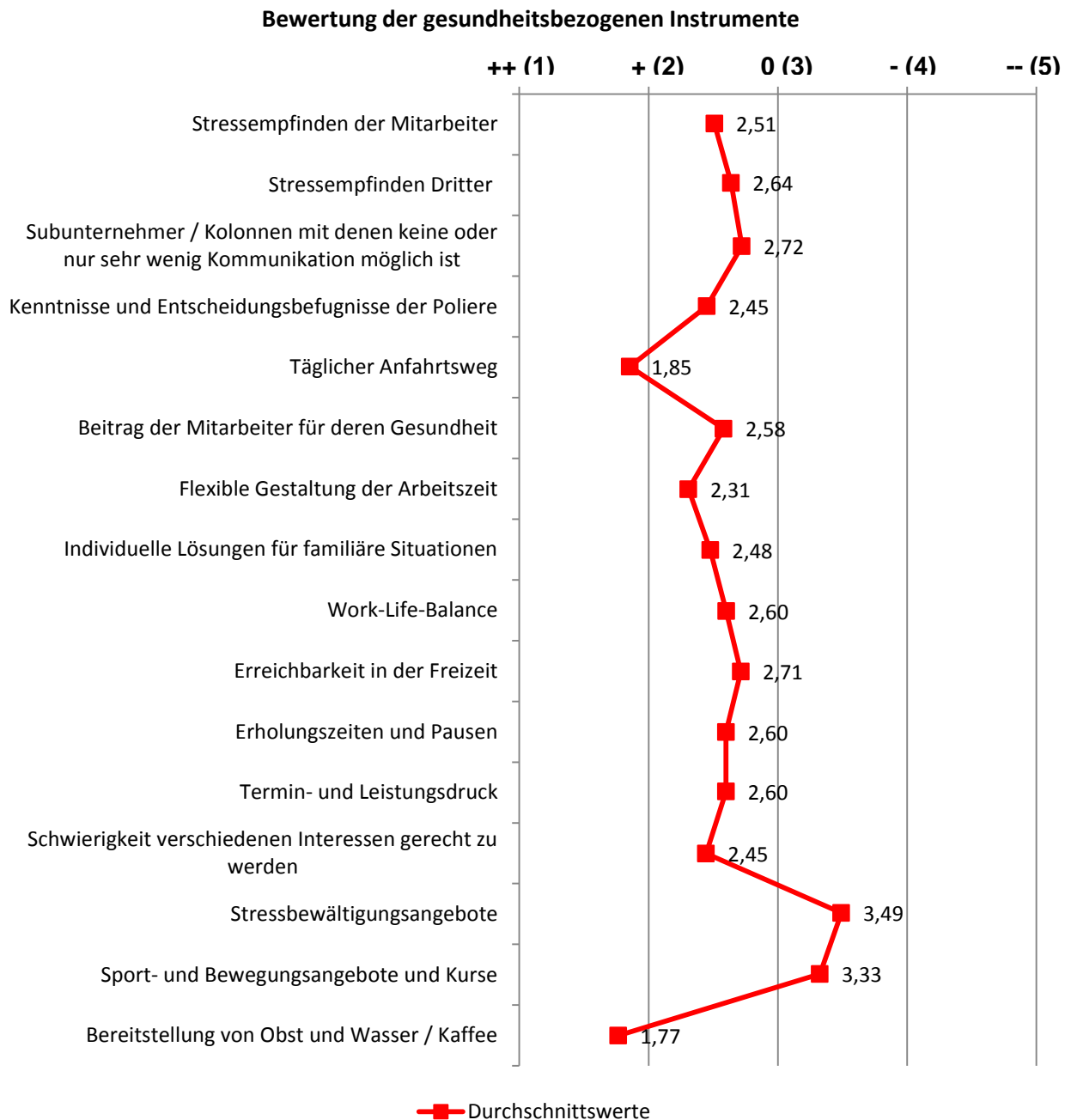


Abbildung 5-9: Bewertung der gesundheitsbezogenen Instrumente aus Sicht der Mitarbeiter

Die gesundheitsbezogenen Instrumente schneiden mit einer Durchschnittsnote von 2,6 im Vergleich zu den anderen Instrumenten am schlechtesten ab. Dies liegt insbesondere an den in vielen Unternehmen nicht vorhandenen Kursen zur Stressbewältigung und Sport- bzw. Bewegungsangeboten. Auch der eigene Beitrag der Mitarbeiter zu ihrer Gesundheit fällt mit 2,58 nur „gut“ (+) bis „durchschnittlich“ (0) aus. Als besonders gut bewertet von den Mitarbeitern sind die Bereitstellung von Obst, Wasser, Tee und Kaffee (1,77) sowie der kurze Anfahrtsweg zur Arbeit (1,85).

Bedeutsame Antworten sind diesbezüglich auch aus den offenen Fragen abzuleiten. Auf die Frage „Was macht Ihr Unternehmen zu den oben genannten Themen besonders gut / was unterscheidet es von anderen?“ nannten die Mitarbeiter folgendes:

- „Heimatnah, kurzer Anfahrtsweg zur Arbeit“,
- „Gesundheitsmanagement“,
- „Flexibles Arbeiten“,
- „Flexible Urlaubsgestaltung“ oder
- „Freizeit wird respektiert“.

Dagegen wurden auf die Frage „Was macht Sie gerade sehr unzufrieden / was läuft in Ihrem Unternehmen schlecht?“ die nachfolgenden Antworten ausgedrückt:

- „Starre Arbeitszeiten“,
- „Hohe Arbeitsbelastung durch Ausscheiden / Krankheit von Arbeitskollegen“,
- „Stressempfinden / Termin- und Leistungsdruck“ oder
- „Verhältnis Arbeitszeit – Bezahlung“.

5.1.1.7 Weiterentwicklungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

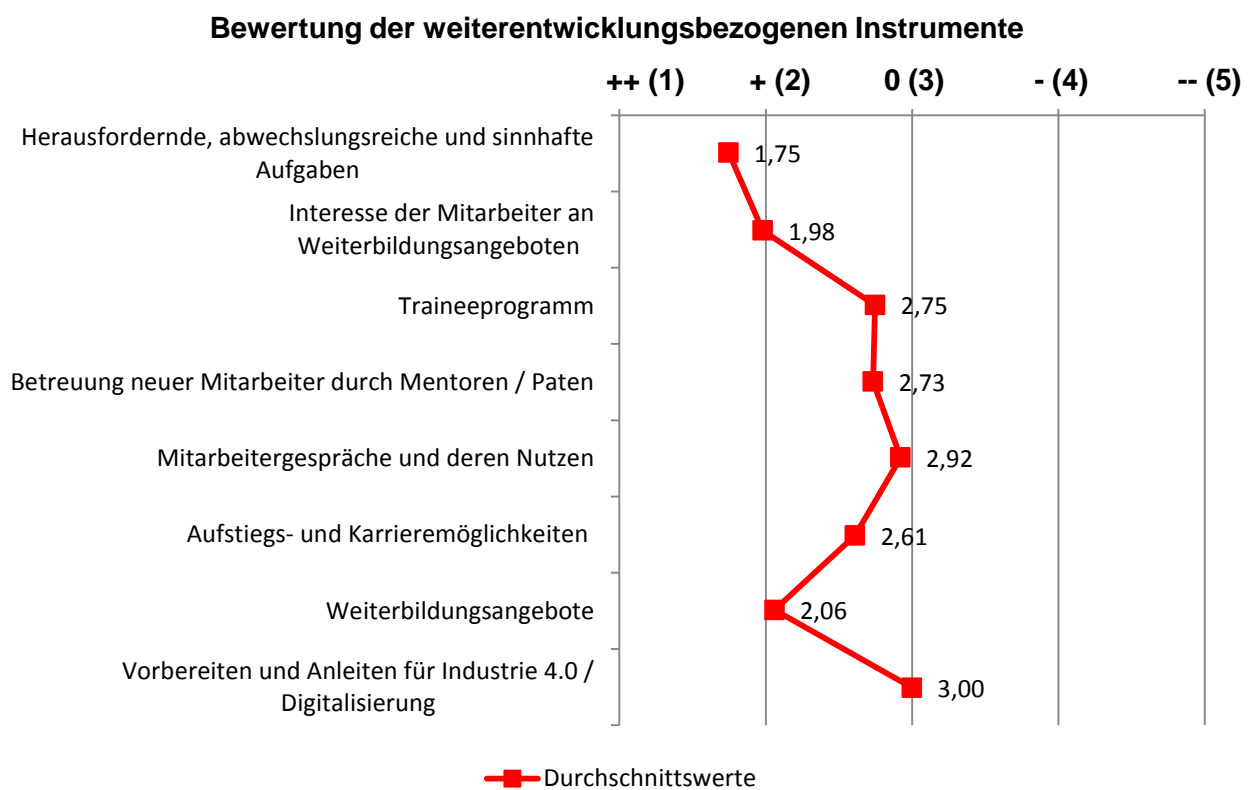


Abbildung 5-10: Bewertung der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente aus Sicht der Mitarbeiter

Die weiterentwicklungsbezogenen Instrumente der Mitarbeiterbindung schneiden mit einem Durchschnittswert von 2,5 im Vergleich zu den anderen Instrumenten am zweitschlechtesten ab. Das Statement „Meine Aufgaben sind herausfordernd, abwechslungsreich und sinnhaft“ ist laut der Mitarbeiter mit 1,75 als „sehr zutreffend“ (++) bis „zutreffend“ (+) bewertet worden. Auch das eigene Interesse der Mitarbeiter an Weiterbildungsangeboten teilzunehmen und die Weiterbildungsangebote an sich werden mit 1,98 als „gut“ (+) bewertet. Andere abgefragte Instrumente reihen sich zwischen 2,06 und 2,73 ein. Besonders das Vorbereiten und Anleiten hinsichtlich der Industrie 4.0 bzw. der Digitalisierung und die Mitarbeitergespräche in Verbindung mit ihren Nutzen werden mit 3,0 und 2,92 lediglich als „durchschnittlich“ (0) bewertet.

Aussagekräftige Antworten sind diesbezüglich auch aus den offenen Fragen abzuleiten. Auf die Frage „Was macht Ihr Unternehmen zu den oben genannten Themen besonders gut / was unterscheidet es von anderen?“ teilten die Mitarbeiter folgendes mit:

- „Guter Stamm (viele „Eigenwächse“ – bleiben lange)“,
- „Aufstiegsmöglichkeiten und Fortbildungsmöglichkeiten“,
- „Weiterbildungsangebote werden angeboten und praktiziert, zielgerichtet eingesetzt und gefordert“,
- „Jährliche Mitarbeitergespräche bewirken Veränderungen“ oder
- „Super Projekte“.

Dagegen wurden auf die Frage „Was macht Sie gerade sehr unzufrieden / was läuft in Ihrem Unternehmen schlecht?“ die nachfolgenden Antworten mitgeteilt:

- „Keine Aufstiegsmöglichkeiten mehr“,
- „Neue Mitarbeiter werden nicht mehr richtig eingelernt, da keine Zeit bleibt“,
- „Junge Bauingenieure wissen nicht wie was läuft, sind sehr engstirnig“ oder
- „Verschlossenheit gegenüber Neuem (Digitalisierung, Ablage, baubetriebliche Abläufe)“.

5.1.1.8 Commitment

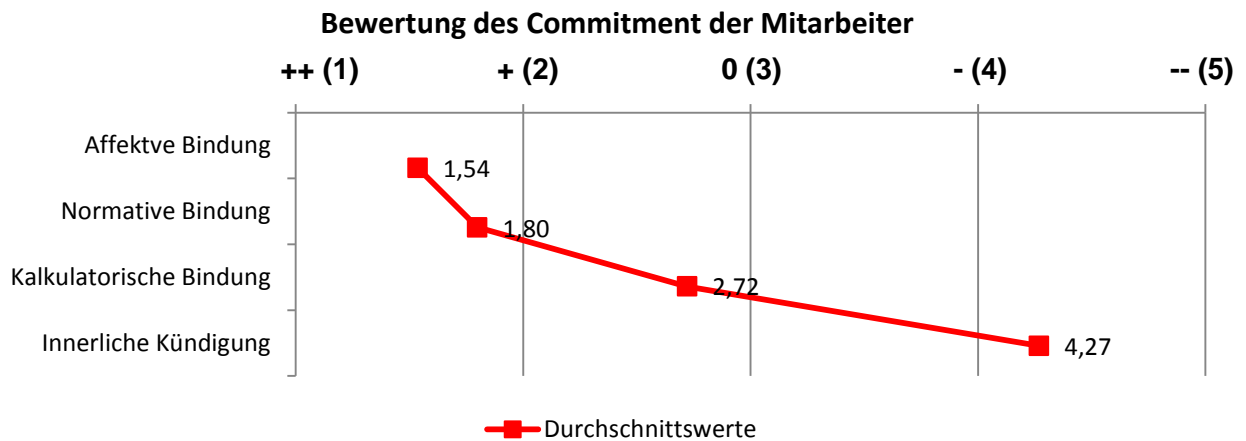


Abbildung 5-11: Bewertung des Commitment der Mitarbeiter

Es liegt ein sehr hohes Commitment der Mitarbeiter vor. So fällt die affektive (emotionale) und normative (moralische Bindung) der Mitarbeiter zwischen mit 1,54 und 1,80 zwischen „sehr gut“ (++) und „gut“ (+) aus. Die kalkulatorische Bindung liegt bei 2,72 und damit zwischen „zutreffend“ (+) und „durchschnittlich“ (0). Eine innerliche Kündigung liegt bei nur 9% der Beteiligte vor und somit bei 63% keine. Dadurch liegt der Durchschnittswert bei 4,27 und trifft somit wenig bis gar nicht zu.

Aussagekräftige Antworten sind diesbezüglich auch aus den offenen Fragen abzuleiten. Auf die Frage „Was macht Ihr Unternehmen zu den oben genannten Themen besonders gut / was unterscheidet es von anderen?“ äußerten die Mitarbeiter folgendes:

- „Hohe Identität mit der Firma“ oder
- „Große Identifikation mit dem Unternehmen“.

5.1.2 Auswertung der Interviews

Die vollständige Auswertung der Interviews der Mitarbeiter kann in Anhang 9.2 „Interview Mitarbeiter und Unternehmensleitung“ nachvollzogen werden. Nachfolgend sind nur die aussagekräftigsten Punkte aufgelistet, die auch in Kapitel 6 „Hypothesenorientierte Vorstellung und Diskussion der empirischen Ergebnisse im Zielgruppenvergleich“ Verwendung finden.

Als Beweggründe und Attraktivitätsfaktoren, weshalb die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen anfangen nannten die Befragten Folgende“,

- „Anzeige in einer Fachzeitschrift; Tagespresse; Internet“,
- „In der Firma gelernt; Ferienjobs; gearbeitet als Vorarbeiter; Praktikum; Abschlussarbeit“,
- „Beziehungen“,
- „Verbundenheit zum Zuhause (kurzer Anfahrtsweg)“,
- „Guter Ruf“ und
- „Gute Führung; sehr genaues Arbeiten; Qualität sehr hoch“.

Der Entschluss der Mitarbeiter Ihren vorherigen Arbeitsgeber zu verlassen hat verschiedene Hintergründe:

- „Langer Anfahrtsweg“,
- „Geschäftsleitung und Umfeld negativ“,
- „Zu wenig Personal – zu viel Arbeit / zu viele Stunden“,
- „Sehr schlechtes Betriebsklima“ und
- „Chef hat kein Vertrauen entgegengebracht“.

Die Teilnehmer erwähnten die nachfolgenden Teamevents oder Betriebsausflüge, welche von ihnen und ihren Kollegen sehr gut angenommen werden:

- „Sommerfest“,
- „Weihnachtsfeier“,
- „Eigeninitiative – nach Feierabend“,
- „Bauleiterausflug“,
- „Familiientag“ und
- „Firmenfest“.

In vier der fünf interviewten Unternehmen gab es keinen separaten Pausenraum, sondern eine Küche, die als Pausenraum dient und in der sich die Mitarbeiter Kaffee kochen können. Darüber hinaus gab ein Unternehmen an, einen sehr gut ausgestatteten und sauberen Pausenraum, der zum Mittagessen und Kaffee trinken genutzt wird, zu besitzen.

Hinsichtlich der Weiterbildungsmöglichkeiten in den Unternehmen wurden die Nachfolgenden aufgeführt:

- „Seminare aus Katalog vom Fachverband Baden-Württemberg“,
- „Seminare sind freiwählbar und obliegen jedem Einzelnen“,
- „Inhouse-Seminare“,
- „Training, Coaching“ und
- „Mentoren und Einarbeitungsprogramme“.

Einige Mitarbeiter würden diese gut annehmen und nutzen. Allerdings gaben speziell die älteren oder gestressten Mitarbeiter an, dass sie weniger an Weiterbildungen interessiert wären.

Eine betriebliche Altersvorsorge gab es in der Regel in keinem der befragten Unternehmen. Lediglich ein Mitarbeiter, der das Unternehmen mit aufbaute, hatte eine solche. Für die anderen Mitarbeiter gab es zwar keine betriebliche Altersvorsorge, jedoch hatten diese meist eine tarifliche Zusatzrente über die SOKA-BAU, bei der Arbeitnehmer Beiträge aus dem Bruttolohn steuer- und sozialversicherungsfrei als zusätzliche Rente mit guter Rendite ansparen können. Mitarbeiter sahen die Altersvorsorge oftmals als Teil der Eigenverantwortung an und verlangten auch keine vom Arbeitgeber.

Die Teilnehmer benannten die nachfolgenden Aspekte als persönlichen Beitrag um fit und gesund zu bleiben und von der Arbeit abschalten zu können:

- „Sport“,
- „Gute Ernährung“,
- „Garten, Grundstück“,
- „Zeit mit der Familie“,
- „Angebote der Firma“ und
- „Einfach an der frischen Luft aufhalten“.

Angesichts des Stressfaktors, mit dem der Beruf der Bauleitung verbunden ist, wurden verschiedene Gründe und Häufigkeiten von den Mitarbeitern geschildert:

- „Ja, gibt es immer mal wieder“,
- „Gerade die ständige Erreichbarkeit macht es schwierig abschalten zu können“,
- „In der Regel kann man gut abschalten“,
- „Situationsbedingt, phasenweise“ und
- „Gesunden Mittelweg und Balance finden“.

Instrumente der Mitarbeiterbindung können sowohl materiell als auch immateriell sein. Auf die Frage was den Mitarbeitern wichtiger sei, äußerten sich die Teilnehmer wie folgt:

- „Ausgewogen – Geld muss immer stimmen“,
- „Zusammenspiel“,
- „beides wichtig – gegenseitiges Geben und Nehmen“,
- „Mit dem Arbeitsvertrag zufrieden (Lohn, Auto, ...) – immaterielles kommt zusätzlich oben drauf“ und
- „40/60 % - Materiell/Immateriell“.

Als wichtigstes Instrument der Mitarbeiterbindung wurden nachfolgende Attraktivitätsfaktoren benannt:

- „Anerkennung“,
- „Betriebsklima / das Zwischenmenschliche“,
- „Spaß an der Arbeit“ und
- „Geld“.

Im Zusammenhang mit der Dominanz der Männer im Bauwesen stellt sich die Frage nach der Akzeptanz einer Frau. Die weiblichen Teilnehmer äußerten folgendes:

- „Es hat sehr nachgelassen, früher war es schlimmer“,
- „Man wird immer noch ausgetestet – aber seltener“ und
- „Mit den Bauarbeitern gibt es kein Problem – eher Architekten, Planer, Versorgungsunternehmen“.

Außerdem wurden von ihnen die in Tabelle 5-2 dargestellten Vorteile und Nachteile einer Frau aufgezählt.

Tabelle 5-2: Vor- und Nachteile einer Frau

Vorteile einer Frau	Nachteile einer Frau
Bestellungen verlaufen schneller	Man wird nicht immer gleich ernst genommen
„Welpenschutz“	Man muss sich erst beweisen und ggf. mit anpacken können
Offenheit bei Gefühlen (es wird auch mal nachgefragt wie es den Arbeitern geht)	

5.2 Mitarbeiterbindung aus Sicht der Unternehmensleitung

Die Auswertung der Fragebögen und Interviews der Unternehmensleitung orientiert sich, wie bei den Ergebnissen aus Sicht der Mitarbeiter auch, an den sechs Unterpunkten der Instrumente. In den nachfolgenden Diagrammen sind die Durchschnittswerte aller teilnehmenden Geschäftsführer aufgezeigt. Die jeweilige prozentuale Aufteilung ist aus den darunter aufgezeigten Verteilungen ersichtlich.

5.2.1 Auswertung der Fragebögen

Die nachfolgenden demografischen Daten geben einen Überblick über die Teilnehmer der Unternehmensleitung.

5.2.1.1 Allgemeine Angaben zur Zielgruppe der Unternehmensleitung

Aufgrund der Einteilung der Teilnehmer nach Altersklassen und Geschlecht ergab sich, dass die Hälfte der Unternehmensleitungen der Generation X (Jahrgänge 1966-1980) angehören. 46% der Befragten gehören Baby-Boomer Generation (Jahrgänge 1956 – 1965) und 4% der Generation Wirtschaftswunder bzw. Generation Boomer (Jahrgänge 1946 – 1955) an. Keiner der Teilnehmer wurde zwischen 1981 und 1995 geboren. In der Unternehmensleitung ist mit 92% fast ausschließlich das männliche Geschlecht vertreten.

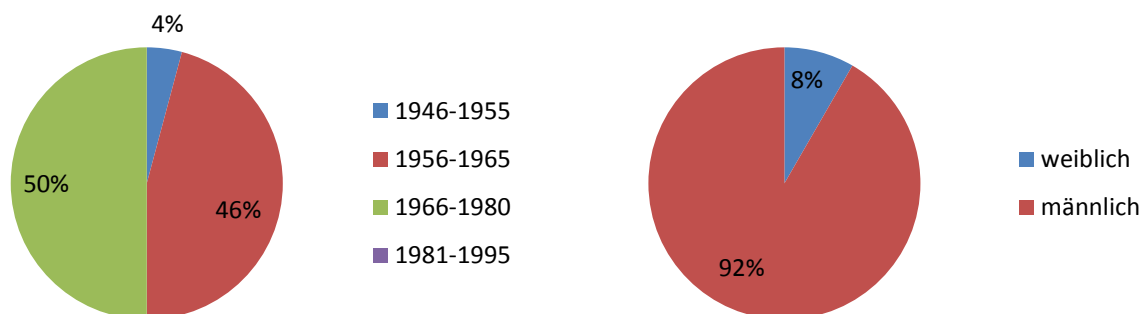


Abbildung 5-12: Alters- und Geschlechterverteilung der Unternehmensleitung

Die Unternehmenszugehörigkeit beträgt bei 96% der Befragten über 10 Jahren und bei 4% handelt es sich um eine Unternehmensleitung, die seit weniger als 3 Jahren das Unternehmen führt. 42% der 96% arbeiten schon immer in dem Unternehmen, wobei es jeweils für fast ein Viertel der Teilnehmer das zweite oder dritte Unternehmen ist. 13% der Unternehmensleitung hat bereits in mehr als 3 Unternehmen gearbeitet. Die Arbeitszeiten der Unternehmensleitung beträgt für 38% mehr als 56 Stunden pro Woche und nur für fast ein Drittel zwischen 40 und 50 Stunden pro Woche.

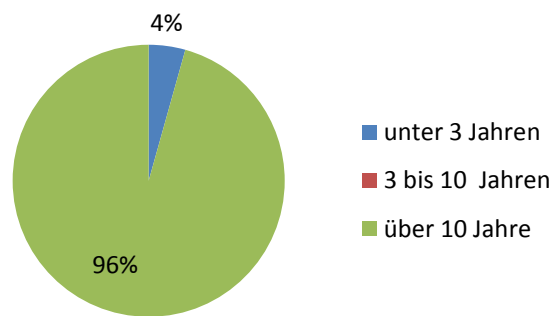


Abbildung 5-13: Unternehmenszugehörigkeit der Unternehmensleitung

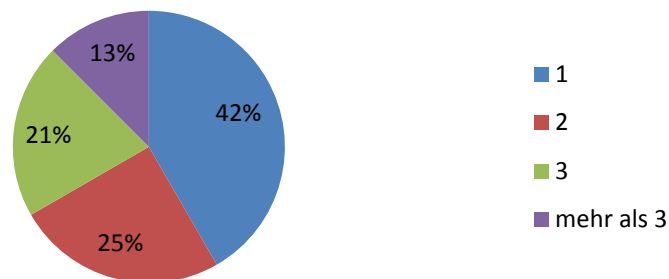


Abbildung 5-14: Anzahl der Firmen, Jobwechsel der Unternehmensleitung

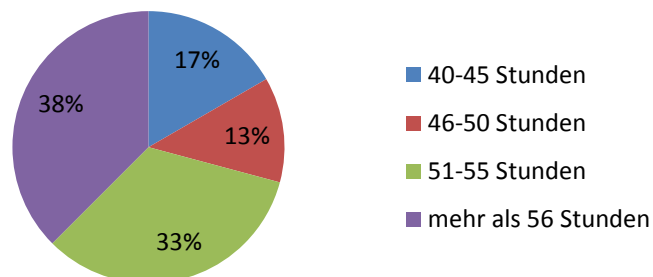


Abbildung 5-15: Tatsächliche Arbeitszeiten pro Woche der Unternehmensleitung

Nachfolgend sind die Ergebnisse der Fragebögen und Interviews der Mitarbeiter anhand der sechs Hauptthemen und deren Instrumente aufgezeigt. In den nachfolgenden Diagrammen sind die Durchschnittswerte aller teilnehmenden Unternehmer aufgezeigt. Die jeweilige prozentuale Aufteilung ist aus den in Anhang 9.1 „Fragebogen Mitarbeiter und Unternehmensleitung“ aufgezeigten Verteilungen ersichtlich. Die Beantwortungen der offenen Fragen in den Fragebögen, sind direkt zu deren Themen zusammengefasst und zugeteilt.

5.2.1.2 Unternehmensleitungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

In diesem Themenblock wurde die Unternehmensleitung um eine Selbstbewertung gebeten. Die Ergebnisse dieser Selbstbewertung sind Gegenstand folgender Unterpunkte, die unter anderem als Instrumente der Mitarbeiterbindung gelten.

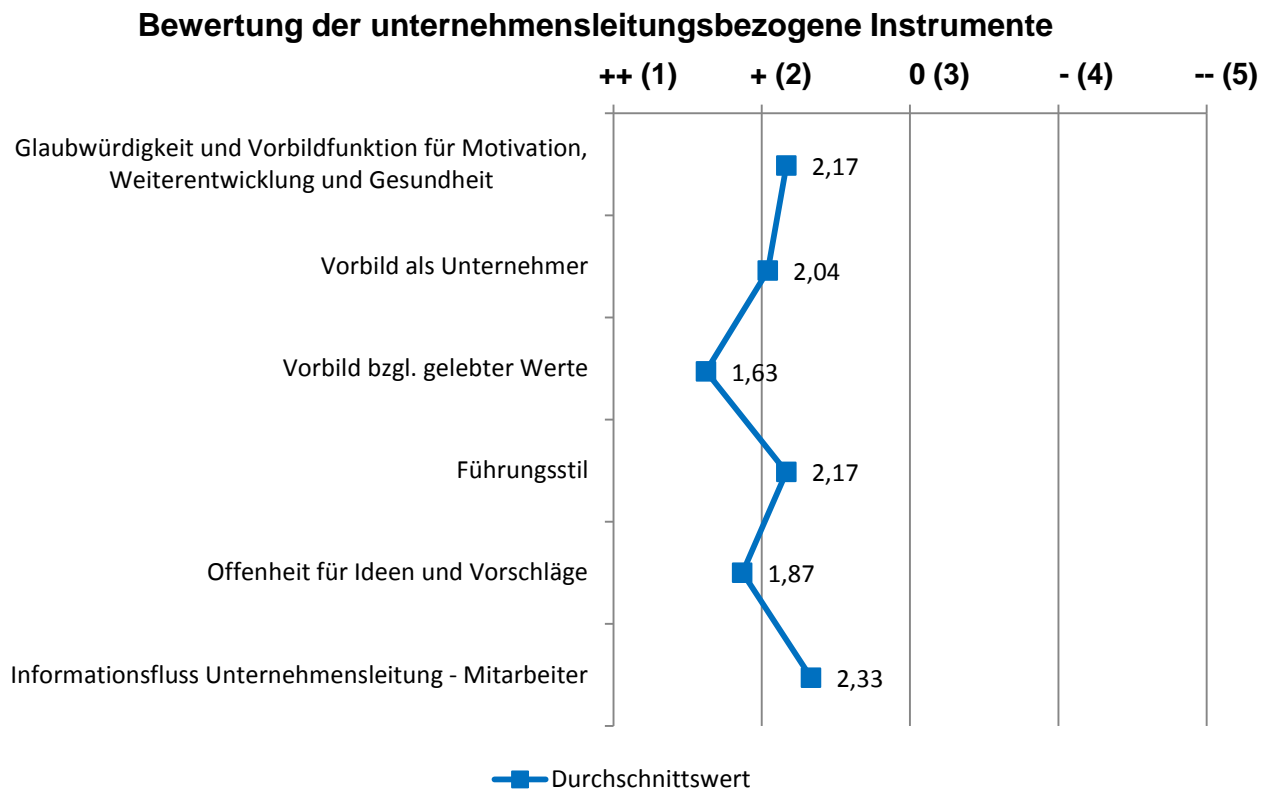


Abbildung 5-16: Bewertung der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente aus Sicht der Unternehmensleitung

Die Selbstbewertung der Unternehmensleitung zeigt, dass sowohl die eigene Vorbildfunktion der gelebten Werte und die Offenheit für Ideen und Vorschläge am besten bewertet wurden. Bei beiden Instrumenten wurde keine unzutreffende Antwort (--) der Teilnehmer abgegeben (siehe Anhang 9.1). Die Selbstbewertungen liegen zwischen mit 1,63 bei der Vorbildfunktion bzgl. der gelebten Werte und 2,33 beim Informationsfluss Unternehmensleitung-Mitarbeiter.

Die große Bedeutung der Mitarbeiterbindung ist vielen Unternehmen durchaus bewusst, rund 66,67% der Unternehmensführung und Führungskräfte wissen um die Aufgaben und Folgen der Mitarbeiterbindung, nur 8,33% geben an nicht viel über das Thema zu wissen.

Wissen bzgl. Mitarbeiterbindung



5.2.1.3 Unternehmensbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

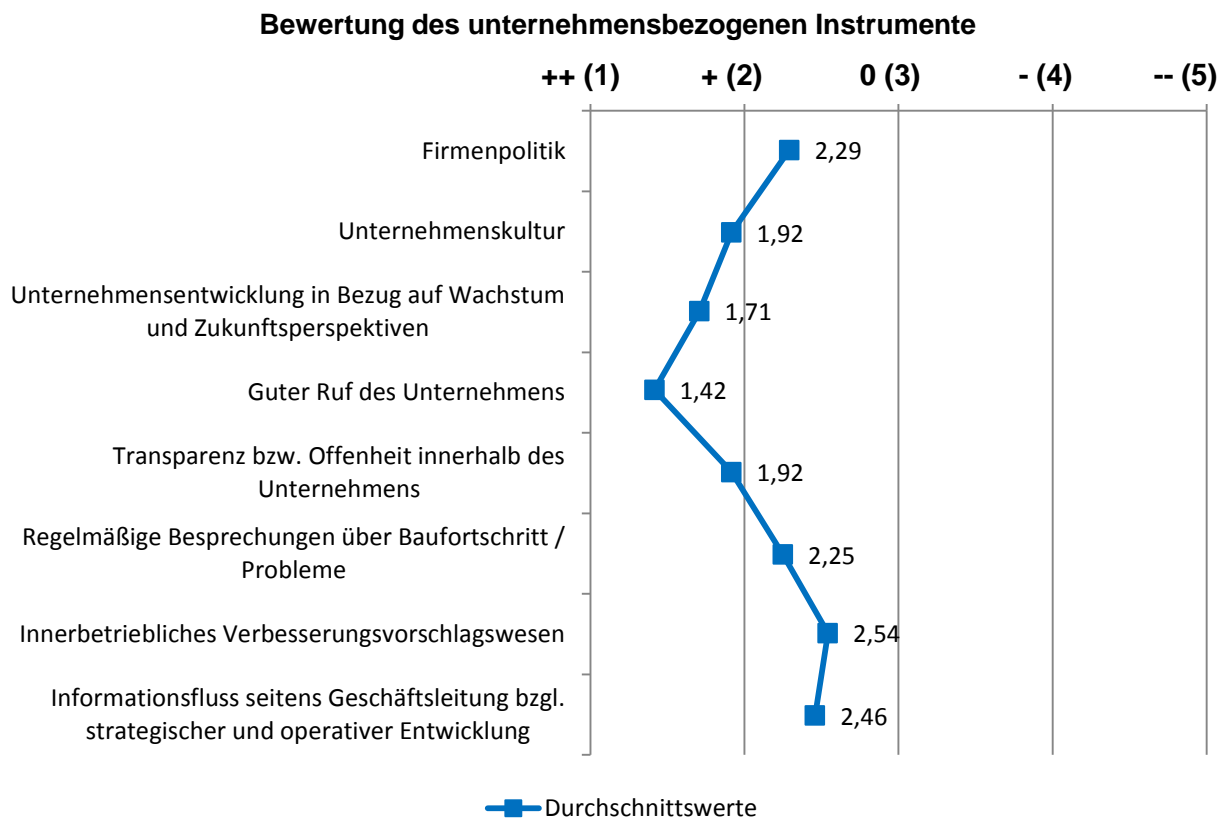


Abbildung 5-17: Bewertung der unternehmensbezogenen Instrumente aus Sicht der Unternehmensleitung

Die Bewertung der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente liegt mit 1,42 beim guten Ruf des Unternehmens und 2,54 bei innerbetrieblichen Verbesserungsvorschlagswesen zwischen sehr gut bzw. sehr zutreffend (++) und durchschnittlich (0).

5.2.1.4 Umfeldbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

Die Bewertungen der umweltbezogenen Instrumente liegen zwischen 2,04 und 2,76. Lediglich der technische Stand für die Arbeiten auf der Baustelle (1,58) und die Arbeitsmittel (1,71) sind besser bewertet. Die Möglichkeit der Telearbeit wird mit 2,76 am schlechtesten bewertet.

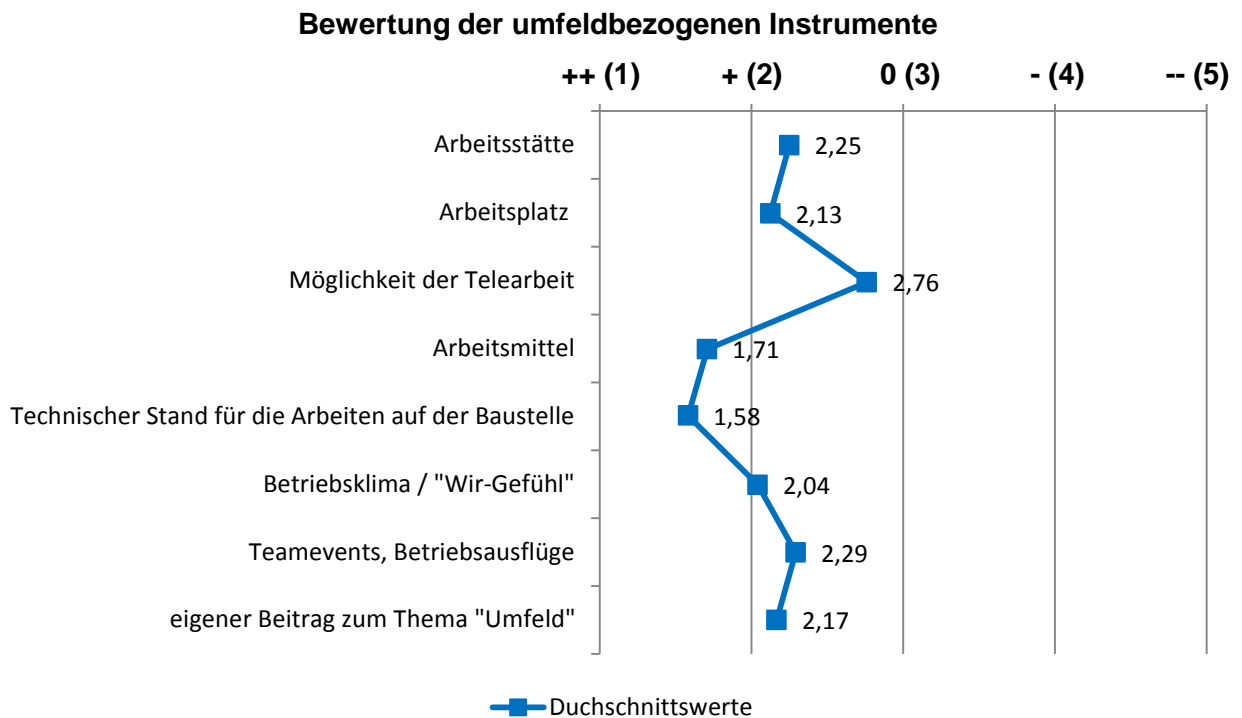


Abbildung 5-18: Bewertung der umweltbezogenen Instrumente aus Sicht der Unternehmensleitung

5.2.1.5 Anreizbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

Neben der Bewertung der Zusatzleistungen (1,79) ist auch die Entscheidungsfreiheit bzw. der Handlungsfreiraum der Mitarbeiter (1,67) und die Motivation bzw. das Engagement der Mitarbeiter (1,75) besser als 2,0 (+) angesehen. Die restlichen Instrumente liegen mit 2,04 bei dem Gehalt der Mitarbeiter im Vergleich zu deren Arbeitszeiten und mit 2,82 bei Genussscheinen zwischen „gut“ bzw. „zutreffend“ (+) und „durchschnittlich“ (0).

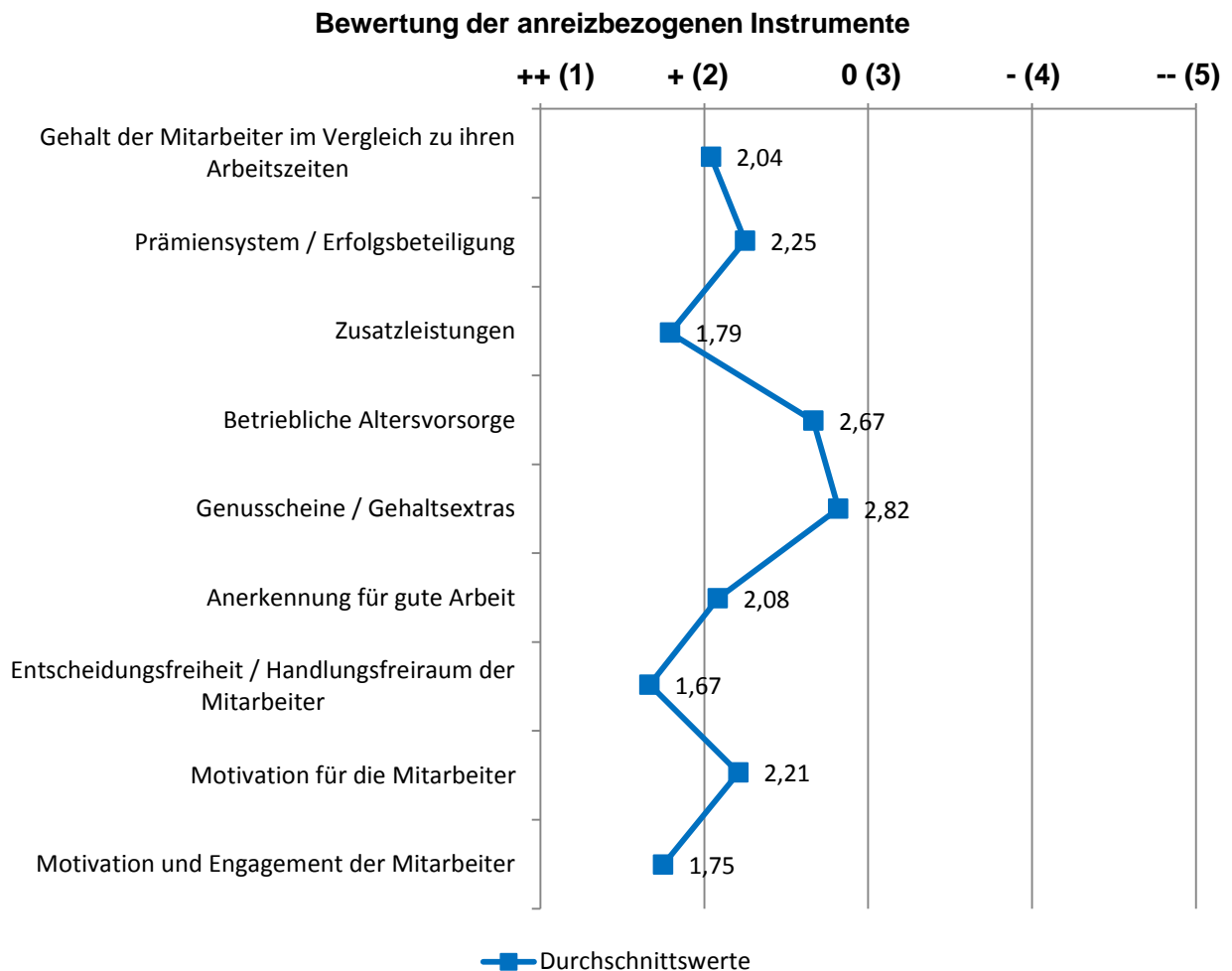


Abbildung 5-19: Bewertung der anreizbezogenen Instrumente aus Sicht der Unternehmensleitung

5.2.1.6 Gesundheitsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

Die Bereitstellung von Obst, Wasser und Kaffee ist von den gesundheitsbezogenen Instrumenten mit 1,75 mit Vorsprung am besten beurteilt. Dahingegen sind Kurse zur Stressbewältigung und Sport- bzw. Bewegungsangebote mit jeweils 3,61 am schlechtesten bewertet. Die anderen Instrumente liegen zwischen 2,35 und 2,92.

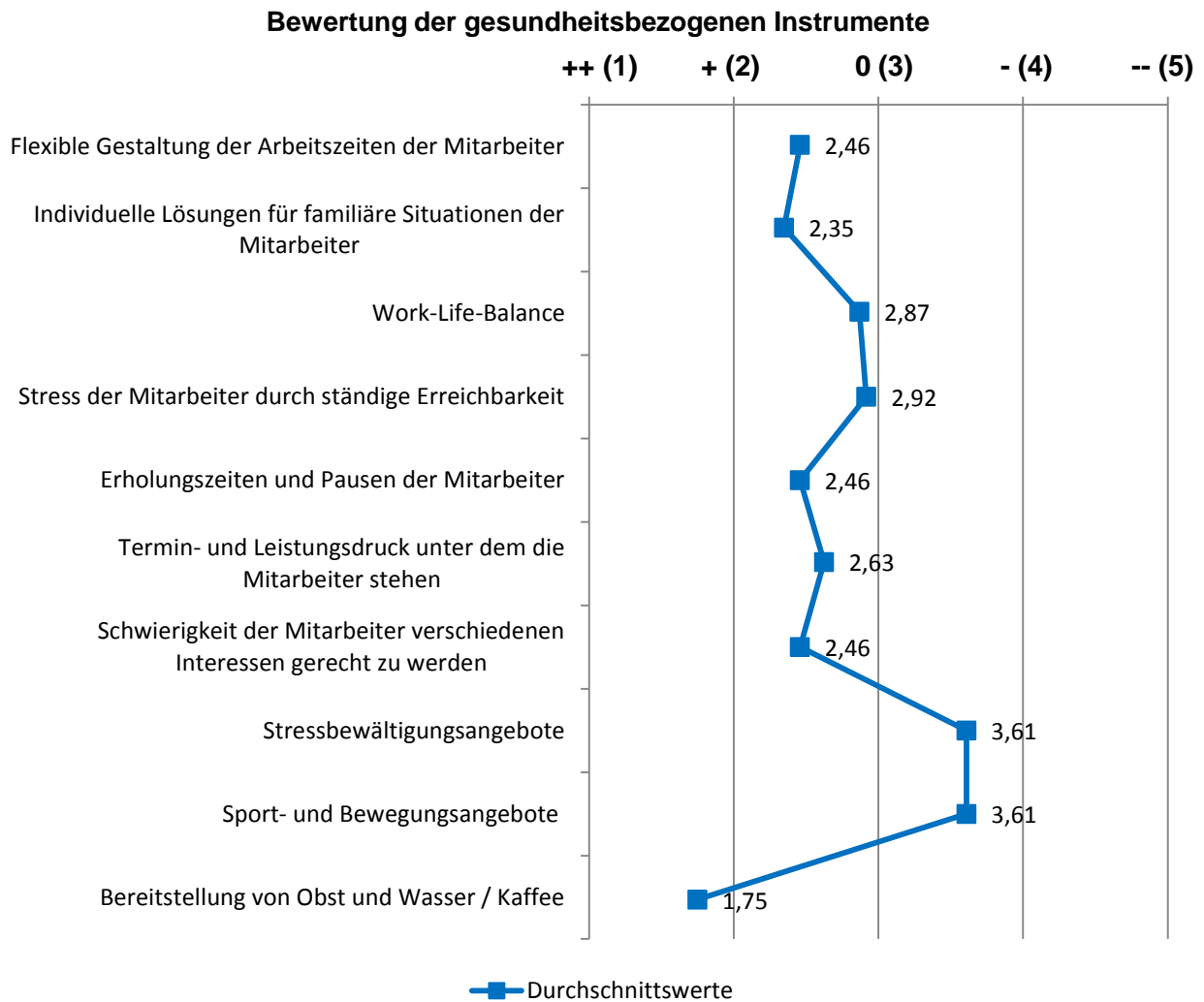


Abbildung 5-20: Bewertung der gesundheitsbezogenen Instrumente aus Sicht der Unternehmensleitung

5.2.1.7 Weiterentwicklungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

Die Beurteilung der Instrumente der Weiterentwicklung fällt im Vergleich zu den anderen Instrumenten recht mager aus. So liegen nur die Weiterbildungsangebote mit 1,79 und die Aufstiegs- und Karriereemöglichkeiten mit 2,29 im Bereich „gut“ (+). Die anderen Instrumente reihen sich im durchschnittlichen Bereich (0) zwischen 2,83 und 3,29 ein.

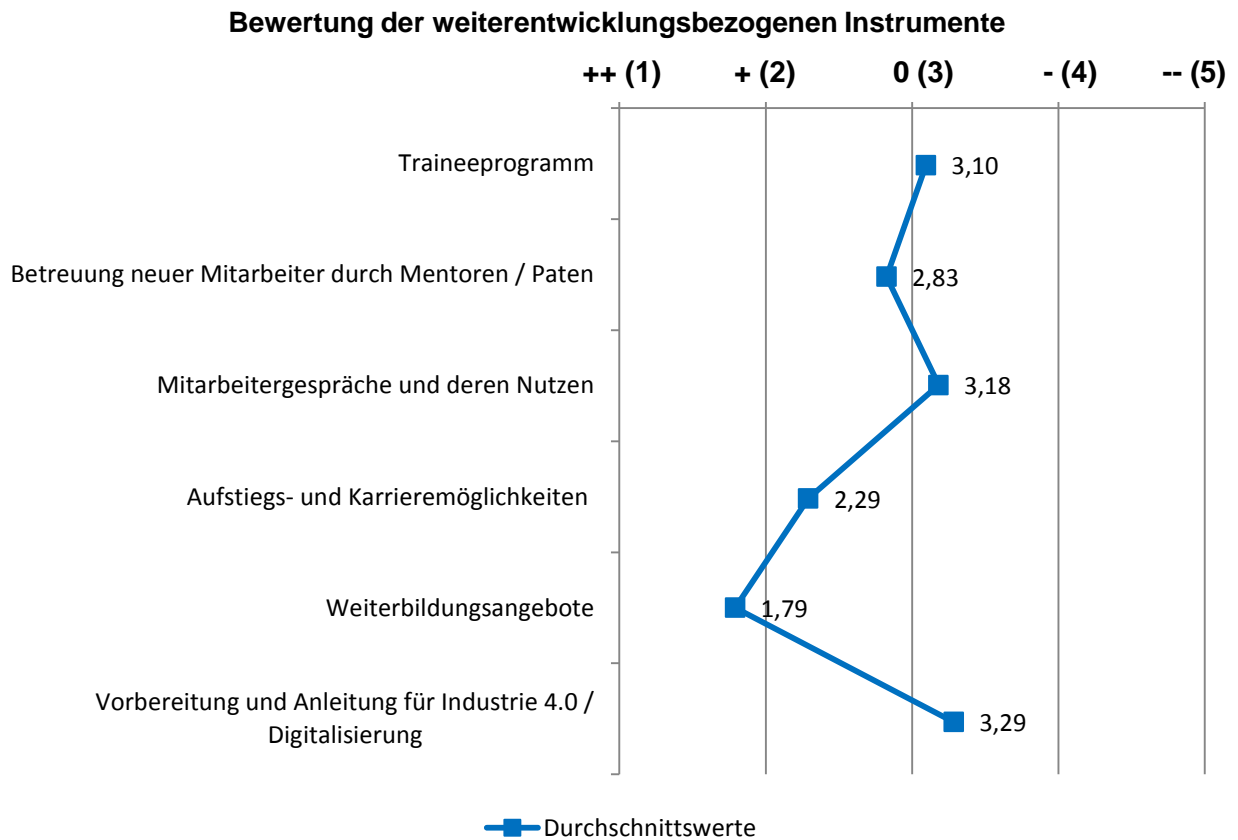


Abbildung 5-21: Bewertung der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente aus Sicht der Unternehmensleitung

5.2.2 Auswertung der Interviews

Die vollständige Auswertung der Interviews der Mitarbeiter kann in Anhang 9.2 „Interview Mitarbeiter und Unternehmensleitung“ nachvollzogen werden. Nachfolgend sind nur die aussagekräftigsten Antworten aufgelistet, die auch in Kapitel 6 „Hypothesenorientierte Vorstellung und Diskussion der empirischen Ergebnisse im Zielgruppenvergleich“ Verwendung finden.

Die Unternehmensleitung nannte folgende Aspekte, die aus ihrer Sicht ihr Unternehmen von anderen unterscheidet:

- Offener Umgang und enger Zusammenhalt; starkes „Wir-Gefühl“,
- Einbeziehung in Entscheidungsprozesse,
- leistungsfähige und langjährige Mitarbeiter,
- Mitarbeiter wird wertgeschätzt und ist nicht nur Gehaltsempfänger,
- Vorbildfunktion der Unternehmensleitung (bspw. die Arbeitszeiten) und
- Geben und Nehmen.

Hinsichtlich der Krankheitstage und Fluktuationsquote der Mitarbeiter sagten alle Unternehmensleitungen aus, dass ihre Mitarbeiter unterdurchschnittlich krank seien. Aufgrund von jährlichen internen Erhebungen sei dies nachweisbar. So gab ein Unternehmen an, dass ihr Unternehmen bzgl. der Krankheitstage aktuell bei 5,57% und letztes Jahr sogar bei 5,4% liege und somit laut diesem Unternehmen unter dem Branchendurchschnitt von über 6% sei. Die Fluktuationsquote aller Interviewten wurde als sehr gering beschrieben. Unterstützend sagte ein anderes Unternehmen, dass die meisten Mitarbeiter eine sehr lange Betriebszugehörigkeit hätten. Ein Unternehmen gab an, dass Mitarbeiter, die ungeplant gegangen seien, teilweise sogar zurück kamen. So hätten sie noch keinen Mitarbeiter dauerhaft verloren, den sie behalten wollten. Das gemeinsame Ziel der Befragten war es ihre Mitarbeiter zu behalten.

Die Unternehmensleitung betätigte einstimmig, dass es eine betriebliche Altersvorsorge in der Regel in keinem der befragten Unternehmen gibt, da solch eine Vorsorge für die Unternehmen existenzgefährdend sei.

In Bezug auf Sportangebote, Kurse zur Stressbewältigung oder gesundheitsfördernde Maßnahmen konnten vier der fünf interviewten Unternehmen keine positive Antwort geben. Allerdings gäbe es Obst und Wasser für die Mitarbeiter. Ein Unternehmen kann allerdings neben zwei Rückenschulkursen, eine anteilige Gebührenübernahme von Fitnessstudio, einen Lauftreff, eine Fahrradgruppe, eine Gebührenübernahme des Hallenbadeintritts, ein Raucher-Entwöhn-Programm und ein stundenabhängiges Weihnachtsgeld für ihre Mitarbeiter anbieten. Allerdings

sei der Erfolg all dieser Angebote in Bezug auf die Nutzung ein wenig ernüchternd. So würden nur 50 der 380 Mitarbeiter an den gesundheitsfördernden Maßnahmen teilnehmen.

In allen Unternehmen gab es keine Stechuhr, sodass die Arbeitszeiten auf Vertrauensbasis geregelt sind. Sabbaticals, eine längere Auszeit vom Beruf, wären sehr schwierig zu genehmigen, da es zu einer Belastung der anderen Mitarbeiter führen würde. Selbst die Elternzeit sei schon schwer zu überbrücken. Allerdings konnte eine Unternehmensleitung sich vorstellen, dass eine im Vorfeld abgesprochene Auszeit im Einzelfall ermöglicht werden könnte.

Die Chancengleichheit bzw. Gleichstellung von Mann und Frau sei sowohl bei der Vergütung als auch bei den Karrieremöglichkeiten gegeben. Ob eine Frau im Bauwesen eine geringere Akzeptanz als ein Mann habe sei von ihrem Wesen abhängig. Frauen seien teilweise ungewohnt in der männerdominierten Welt der Baubranche. Allerdings könne eine Frau durch „taffes“ und charmantes Auftreten ebenso gut durchsetzen wie Männer und gelegentlich sogar einen Vorteil ihnen gegenüber haben. Jede Führungskraft würde unabhängig vom Geschlecht in die Aufgaben hineinwachsen und müsse praktische Grundlagen verbessern. Infolge der Erfahrungen entstehe Sicherheit, sodass Konfliktsituationen besser bewältigt werden könnten. So sei die Frage der Akzeptanz nicht vom Geschlecht sondern von Erfahrung und Souveränität abhängig.

Unternehmensleitungen gaben die nachfolgenden Aspekte bzgl. Neuanschaffungen für bzw. Optimierungen im Unternehmen in naher Zukunft an:

- Cafeteria-System, Genussscheine,
- Personalrekrutierung,
- Mitarbeiterbindung,
- Weiterentwicklung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen und
- Gutes Betriebsklima.

5.3 Benchmarking

Für die Interpretation der Befragungsergebnisse im jeweiligen Unternehmen benötigt man einen geeigneten Bezugsrahmen. Durch ein Benchmarking innerhalb der Umfrage ist das jeweils beste und schlechteste Auswertungsergebnis ablesbar. Nur so ist feststellbar, wo jedes Unternehmen momentan im Vergleich zu den anderen steht und welche Unterschiede bestehen. Dadurch sind Stärken und Verbesserungspotentiale innerhalb der Unternehmen ersichtlich. Das Benchmarking bezieht sich lediglich auf die Umfrageergebnisse der Mitarbeiter und sind in Anhang 9.4 „Benchmarking“ dargestellt.

Anhand der aufgezeigten Benchmark-Werte lassen sich die stärksten Abweichungen finden, welche bei den weiterentwicklungsbezogenen Instrumenten auftreten. Neben einer Spannweite von fünf Bewertungseinheiten, wie bspw. beim Traineeprogramm, gibt es bei anderen Instrumenten auch solche mit nur einer Bewertungseinheit Unterschied (z.B. guter Ruf (unternehmensbezogene Instrumente)).

Grundsätzlich könnten auf diese Art und Weise nicht nur Unternehmen der gleichen Branche miteinander verglichen werden. Es könnte sogar ein branchenunabhängiger Vergleich aufgestellt werden, da sich die Beurteilung der Instrumente der Mitarbeiterbindung aus Sicht der Mitarbeiter auf ihre Wertevorstellungen, sozio-demographischen Merkmale und tätigkeitsbezogene Kriterien wie berufliche Aufgabe, Position und Unternehmenszugehörigkeit beziehen. Bei einem solchen Benchmarking ist allerdings auf die Bewertungsskala zu achten. So gibt es unterschiedliche Ansätze wie bspw. im Bereich der Notenskala oder dem Punktesystem.

5.4 Mitarbeiterbindung aus Sicht der Generation Y

Die Auswertung der Online-Befragung der Generation Y (Studierende und Absolventen des Bauingenieurwesens) ergab die nachfolgenden Gewichtungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung. Die Bewertungen ergaben in den jeweiligen sechs Hauptthemen Platzierungen zwischen Platz 1 (wichtigster Faktor) und Platz 5 (unwichtigster Faktor). Hieraus können die Wünsche, Forderungen und Erwartungen dieser Generation an den Wunscharbeitgeber abgeleitet werden. Die Online-Umfrage ist in Anhang 9.3 „Umfrage Generation Y“ einsehbar.

Die Auswertung ist nach den sechs Hauptthemen unterteilt. Es sind jeweils die Durchschnittswerte grafisch dargestellt, um die vorgenommenen Platzierungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung von den Studierenden und Absolventen zu erkennen. Die prozentualen Aufteilungen der sechs themenbezogenen Instrumente sind in Anhang 9.3 „Umfrage Generation Y“ dargestellt.

Die nachfolgenden demografischen Daten dienen der allgemeinen Information über die befragten Personengruppen und geben Auskunft darüber, ob die Umfrage repräsentativ ist.

5.4.1 Allgemeine Angaben zur Zielgruppe der Generation Y

Von den 194 Teilnehmern, die den Umfragelink oder die Online-Umfrage aufrufen, schlossen 147 Personen diese auch ab, was eine Teilnahmequote von fast 76% ergibt. Die Studierenden und Absolventen des Bauingenieurwesens kamen von 25 unterschiedlichen Universitäten oder Hochschulen.

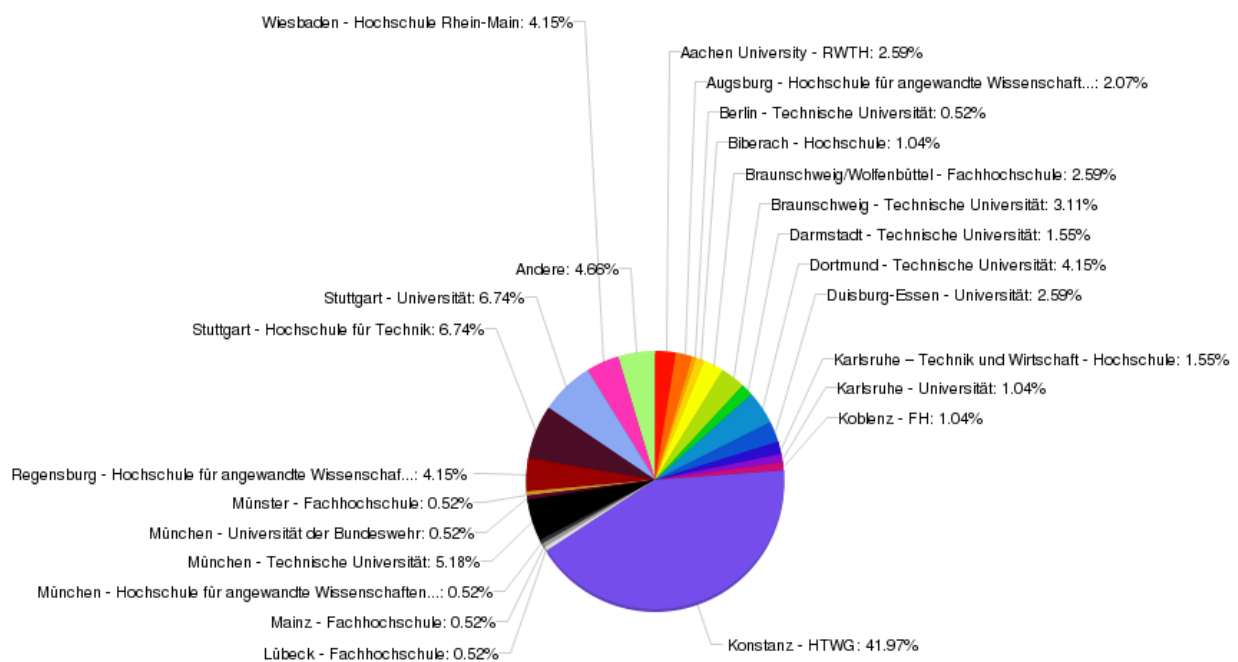


Abbildung 5-22: Universitäten bzw. Hochschulen der Vertreter der Generation Y

Die 4,66% von „anderen“ Einrichtungen sind Studierende bzw. Absolventen aus 1x TU Graz und 7x Hochschule Suderburg – Ostfalia für angewandte Wissenschaften.

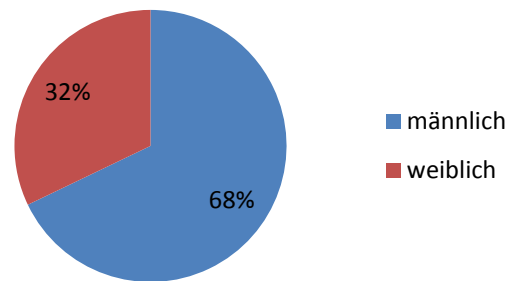


Abbildung 5-23: Geschlechterverteilung der Generation Y

Die Umfrage zeigt, dass der Großteil der Befragten mit 68% dem männlichen Geschlecht angehört und nur 32% weibliche Teilnehmer sind.

5.4.2 Unternehmensleitungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

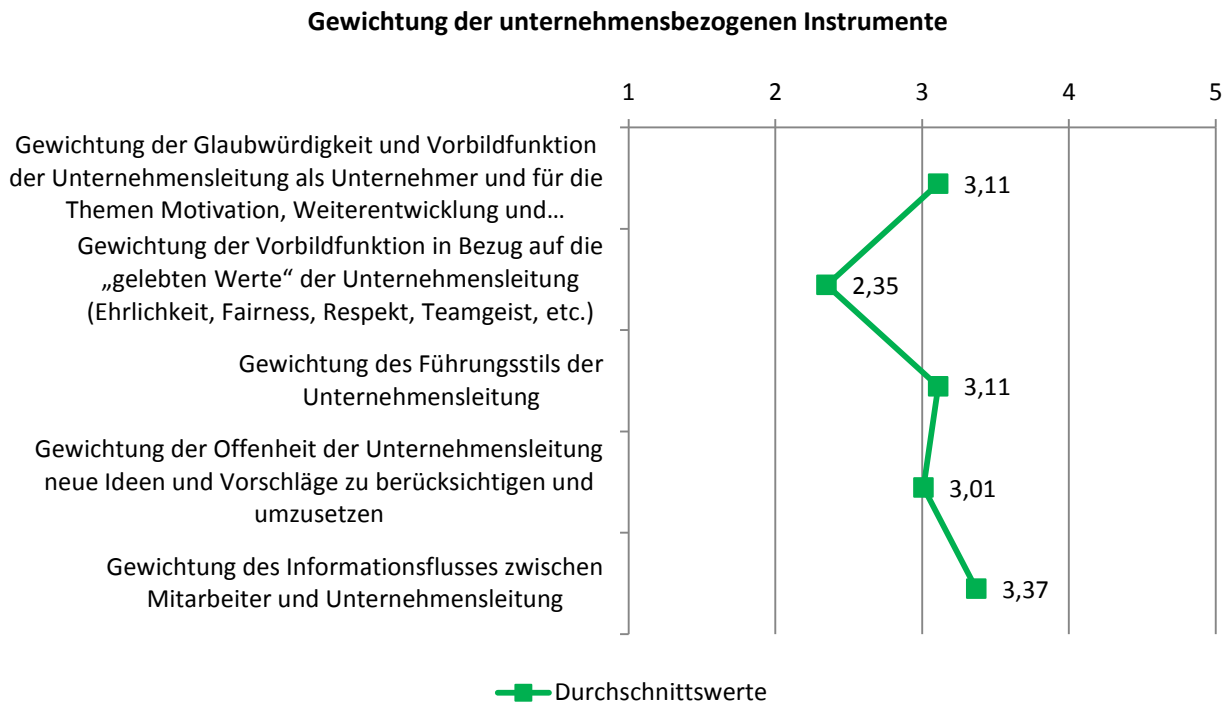


Abbildung 5-24: Gewichtung der unternehmensbezogenen Instrumente aus Sicht der Generation Y

Die Gewichtung der unternehmensbezogenen Instrumente fällt wie folgt aus:

- Platz 1: Bewertung der Vorbildfunktion in Bezug auf die „gelebten Werte“ der Unternehmensleitung (Ehrlichkeit, Fairness, Respekt, Teamgeist, etc.)
- Platz 2: Bewertung der Offenheit der Unternehmensleitung neue Ideen und Vorschläge zu berücksichtigen und umzusetzen
- Platz 3 bzw. 4: Bewertung der Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion der Unternehmensleitung als Unternehmer und für die Themen Motivation, Weiterentwicklung und Gesundheit
- Platz 3 bzw. 4: Bewertung des Führungsstils der Unternehmensleitung
- Platz 5: Bewertung des Informationsflusses zwischen Mitarbeiter und Unternehmensleitung

5.4.3 Unternehmensbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

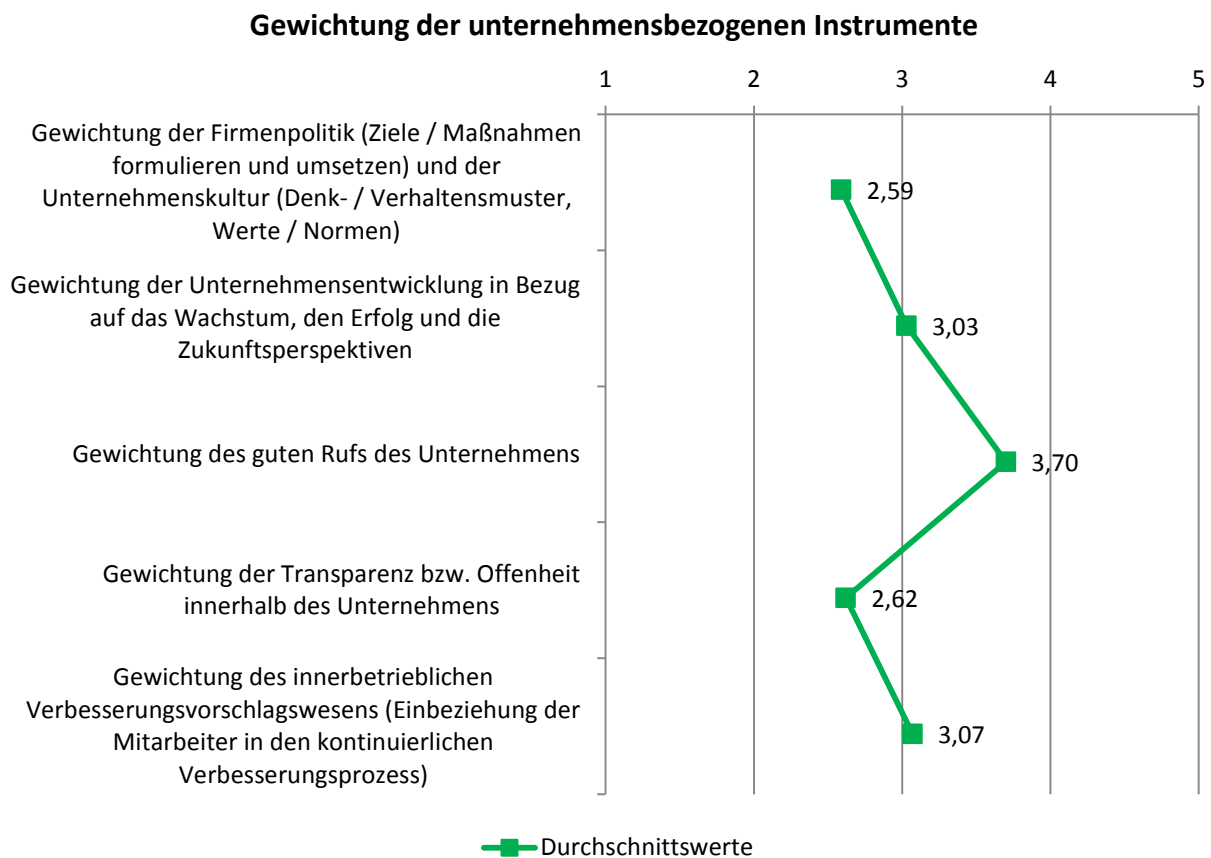


Abbildung 5-25: Gewichtung der unternehmensbezogenen Instrumente aus Sicht der Generation Y

Die Gewichtung der unternehmensbezogenen Instrumente fällt wie folgt aus:

- Platz 1: Gewichtung der Firmenpolitik (Ziele / Maßnahmen formulieren und umsetzen) und der Unternehmenskultur (Denk- / Verhaltensmuster, Werte / Normen)
- Platz 2: Gewichtung der Transparenz bzw. Offenheit innerhalb des Unternehmens
- Platz 3: Gewichtung der Unternehmensentwicklung in Bezug auf das Wachstum, den Erfolg und die Zukunftsperspektiven
- Platz 4: Gewichtung des innerbetrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens (Einbeziehung der Mitarbeiter in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess)
- Platz 5: Gewichtung des guten Rufs des Unternehmens

5.4.4 Umfeldbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

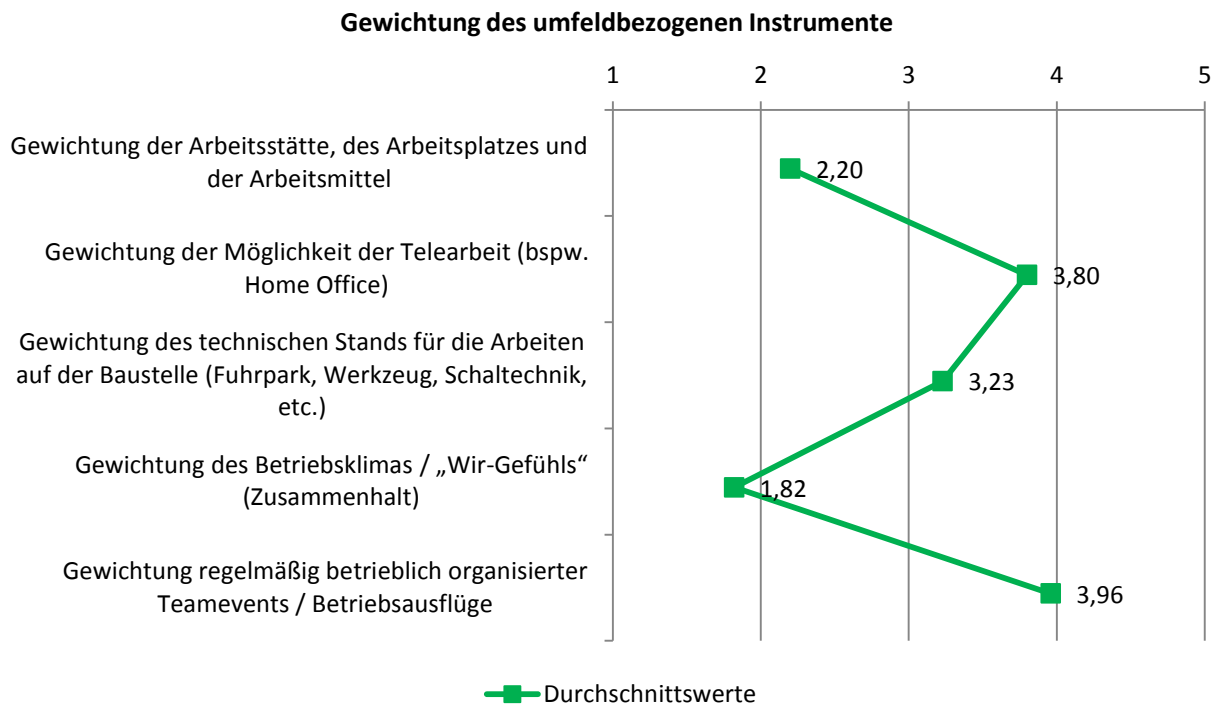


Abbildung 5-26: Gewichtung der umweltbezogenen Instrumente aus Sicht der Generation Y

Die Gewichtung der umweltbezogenen Instrumente fällt wie folgt aus:

- Platz 1: Gewichtung des Betriebsklimas / „Wir-Gefühls“ (Zusammenhalt)
- Platz 2: Gewichtung der Arbeitsstätte, des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel
- Platz 3: Gewichtung der Unternehmensentwicklung in Bezug auf das Wachstum, den Erfolg und die Zukunftsperspektiven
- Platz 4: Gewichtung der Möglichkeit der Telearbeit (bspw. Home Office)
- Platz 5: Gewichtung regelmäßig betrieblich organisierter Teamevent / Betriebsausflug

5.4.5 Anreizbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

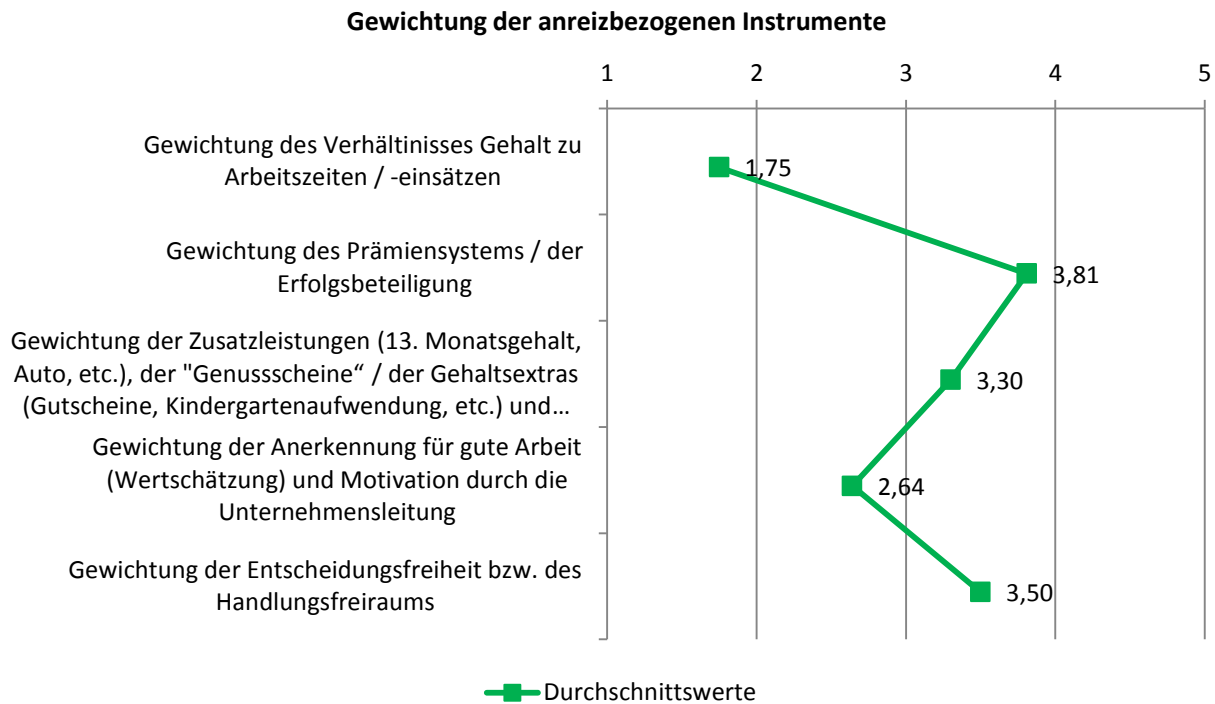


Abbildung 5-27: Gewichtung der anreizbezogenen Instrumente aus Sicht der Generation Y

Die Gewichtung der anreizbezogenen Instrumente fällt wie folgt aus:

- Platz 1: Gewichtung des Verhältnisses Gehalt zu Arbeitszeiten / -einsätzen
- Platz 2: Anerkennung für gute Arbeit (Wertschätzung) und Motivation durch die Unternehmensleitung
- Platz 3: Gewichtung der Zusatzleistungen (13. Monatsgehalt, Auto etc.), der "Genussscheine" / der Gehaltsextras (Gutscheine, Kindergartenaufwendung etc.) und der betrieblichen Altersvorsorge
- Platz 4: Gewichtung der Entscheidungsfreiheit bzw. des Handlungsfreiraums
- Platz 5: Prämiensystem bzw. Erfolgsbeteiligung

5.4.6 Gesundheitsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

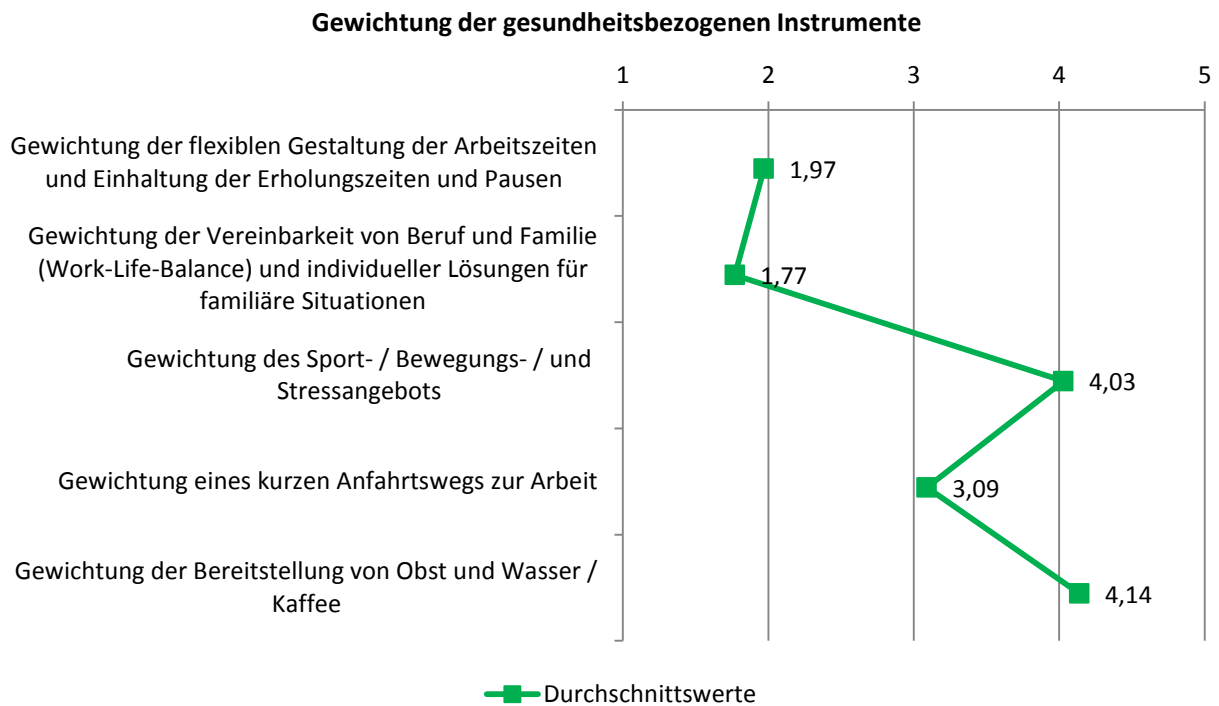


Abbildung 5-28: Gewichtung der gesundheitsbezogenen Instrumente aus Sicht der Generation Y

Die Gewichtung der gesundheitsbezogenen Instrumente fällt wie folgt aus:

- Platz 1: Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work-Life-Balance) und individueller Lösungen für familiäre Situationen
- Platz 2: Flexible Gestaltung ihrer Arbeitszeiten und Einhaltung der Erholungszeiten und Pausen
- Platz 3: Kurzer Anfahrtsweg zur Arbeit
- Platz 4: Sport-, Bewegungs- und Stressangebote
- Platz 5: Bereitstellung von Obst und Wasser / Kaffee

5.4.7 Weiterentwicklungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

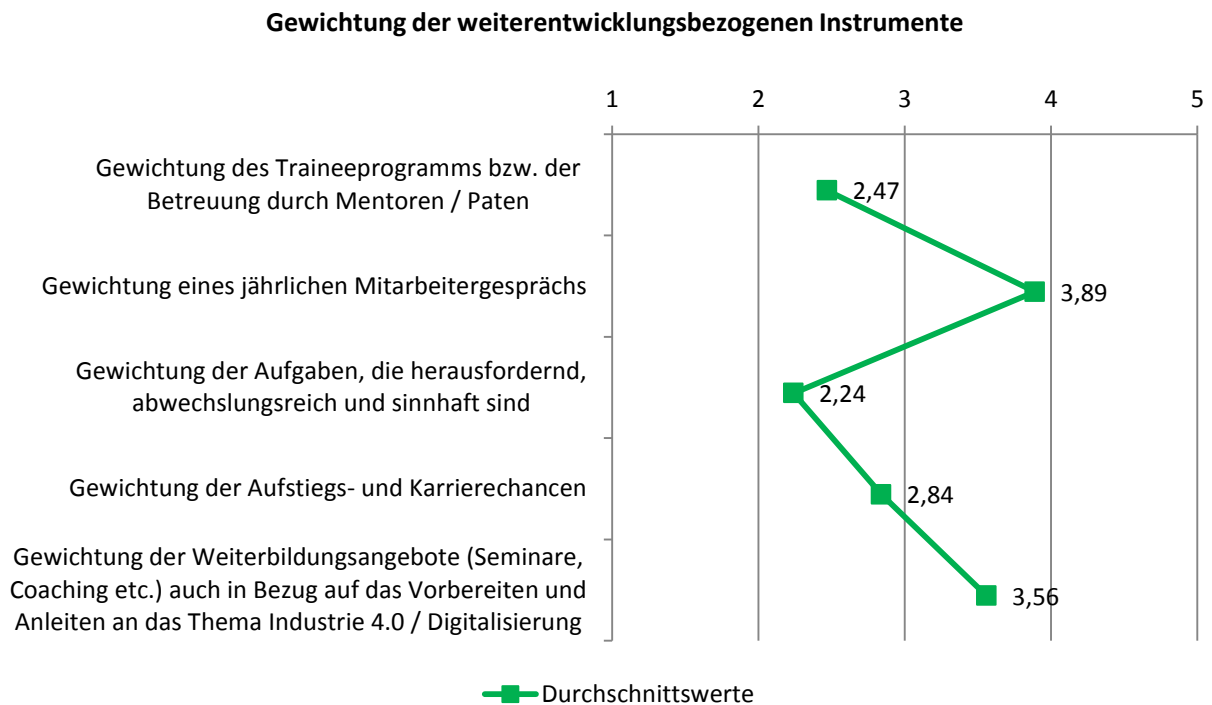


Abbildung 5-29: Gewichtung der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente aus Sicht der Generation Y

Die Gewichtung der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente fällt wie folgt aus:

- Platz 1: Aufgaben, die herausfordernd, abwechslungsreich und sinnhaft sind
- Platz 2: Traineeprogramm bzw. Betreuung durch Mentoren / Paten von Anfang an
- Platz 3: Aufstiegs- und Karrierechancen
- Platz 4: Weiterbildungsangebote (Seminare, Coaching, etc.) auch in Bezug auf das Vorbereiten und Anleiten an das Thema Industrie 4.0 / Digitalisierung.
- Platz 5: jährliche Mitarbeitergespräche

5.4.8 Instrumente der Mitarbeiterbindung, die als am Wichtigsten bewertet wurden

Die folgenden Instrumente der Mitarbeiterbindung werden von den Studenten und Absolventen der Generation Y als besonders wichtig empfunden. Nachfolgend sind die am häufigsten genannten Punkte zusammengefasst:

- „Work-Life-Balance“,
- „Faire Bezahlung und Sonderleistungen, gutes Verhältnis zwischen Bezahlung und Arbeitszeit“,
- „Betriebsklima“,
- „Faire Behandlung vom Chef (Arbeitszeit / Lohn, Anerkennung)“,
- „Abwechslungsreiche, interessante und fordernde Aufgaben“,
- „Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen“ und
- „Geregelte Arbeitszeiten mit nicht zu vielen Überstunden“.

Die Auswertung aller Antworten ist in Anhang 9.3 „Umfrage Generation Y“ dargestellt.

5.4.9 Wünsche bzgl. der Instrumente der Mitarbeiterbindung, die aber nur schwer umsetzbar sind

Die im Anschluss stehenden Instrumente der Mitarbeiterbindung werden zwar von den Studenten und Absolventen der Generation Y als besonders wichtig empfunden, jedoch wissen sie, dass diese nur schwer umsetzbar sind und deshalb meistens als beruflich akzeptiert gelten. Die Auswertung aller Antworten ist in Anhang 9.3 „Umfrage Generation Y“ dargestellt.

- „Sabbaticals, die Möglichkeit sich Auszeiten zu nehmen“,
- „Flexible Arbeitszeiten“,
- „Weniger Arbeitsstunden – mehr Freizeit“,
- „Bezahlung nach Leistung“,
- „Kein großer Leistungsdruck“ und
- „Kinderbetreuung und individuelle Lösungen“.

5.4.10 Beruf der Bauleitung

Auf die Fragen „Wollen Sie bzw. sind Sie nach dem Studium in die Bauleitung?“ und „Sehen Sie sich nach 5 Jahren immer noch in der Bauleitung“ antworteten die Studierenden und Absolventen des Bauingenieurwesens wie folgt:

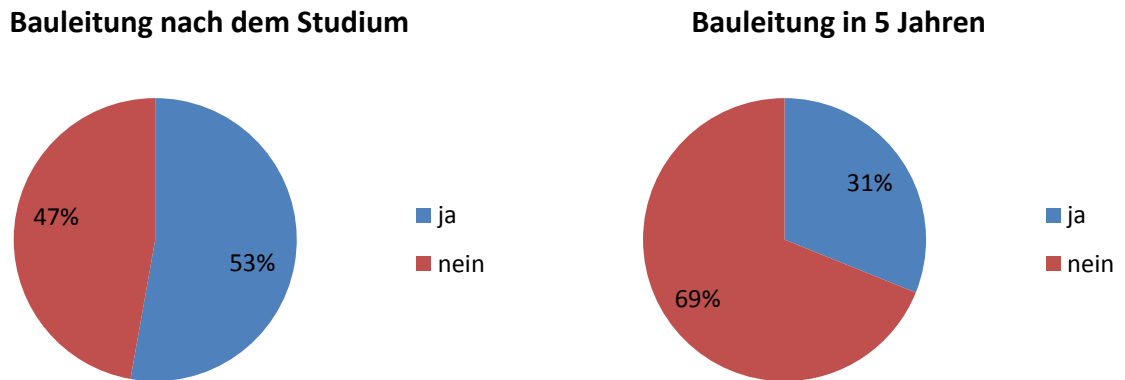


Abbildung 5-30: Bauleitung als Beruf aus Sicht der Generation Y

Nach Abschluss des Studiums haben über die Hälfte der Vertreter der Generation Y vor in die Bauleitung einzusteigen bzw. arbeiten bereits in der Bauleitung. Allerdings wollen nur noch fast ein Drittel der Befragten auch noch in 5 Jahren in der Bauleitung arbeiten.

6. Hypothesenorientierte Vorstellung und Diskussion der empirischen Ergebnisse im Zielgruppenvergleich

Die zuvor formulierten theoretischen Hypothesen sollen in diesem Kapitel – soweit es im Rahmen dieser Masterthesis möglich ist – durch die Interpretationen der Ergebnisse entweder verifiziert oder falsifiziert werden. Hinsichtlich der Beweisführung werden rein textliche und grafische Darstellungen genutzt.

6.1 Bewertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung von Mitarbeitern versus Unternehmensleitungen

Der folgende Teil befasst sich mit der Untersuchung der ersten Hypothese.

„Die Unternehmensleitungen und Mitarbeiter in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen bewerten die Instrumente der Mitarbeiterbindung sehr unterschiedlich.“

Für eine Bewertung dieser Hypothese muss zunächst die subjektive Bedeutung der Terminologie „sehr“ definiert werden. Die in dieser These subjektiv beschriebenen „sehr unterschiedlichen Bewertungen“ sind folgendermaßen festgelegt:

- Annähernd gleich – entspricht einer Differenz von weniger als einer Bewertungseinheit
- Unterschiedlich – entspricht einer Differenz zwischen einer und zwei Bewertungseinheiten
- Sehr unterschiedlich – entspricht einer Differenz von mehr als zwei Bewertungseinheiten

Eine Gegenüberstellung der Bewertungen der Mitarbeiter einerseits und andererseits der Unternehmensleitung ist in Anhang 9.5 „Durchschnittswerte der Bewertungen der Mitarbeiter und Unternehmensleitung aller Unternehmen“ grafisch abgebildet. Die dargestellten Durchschnittswerte der insgesamt 143 Mitarbeiter und 24 Geschäftsführer aus 20 Unternehmen sind auf den ersten Blick zwar nicht identisch, allerdings weisen sie keine große Diskrepanz zwischen den unterschiedlichen Bewertungen von Mitarbeitern und Unternehmensleitungen auf. Bei der Betrachtung der internen Auswertungen jedes Unternehmens weisen die Bewertungen größere Unterschiede auf. Nachfolgend sind in Abbildung 6-1 „Diskrepanzen der Bewertungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung von Mitarbeitern und Unternehmensleitungen in den einzelnen Unternehmen“ die acht Unternehmen dargestellt, bei denen die Diskrepanzen der Bewertungen am häufigsten und stärksten sind. Anhand der dargestellten Diagramme sind die Grö-

ßen der Unterschiede in den Bewertungen von Unternehmensleitung und Mitarbeitern nach dem Ampelprinzip veranschaulicht:

- Grün – entspricht einer Differenz von weniger als einer Bewertungseinheit
- Gelb – entspricht einer Differenz zwischen einer und zwei Bewertungseinheiten
- Rot – entspricht einer Differenz von mehr als zwei Bewertungseinheiten

Die Darstellung aller Unternehmen folgt in Anhang 9.6 „Diskrepanzen in den Bewertungen von Mitarbeiter und Unternehmensleitung in den einzelnen Unternehmen“.

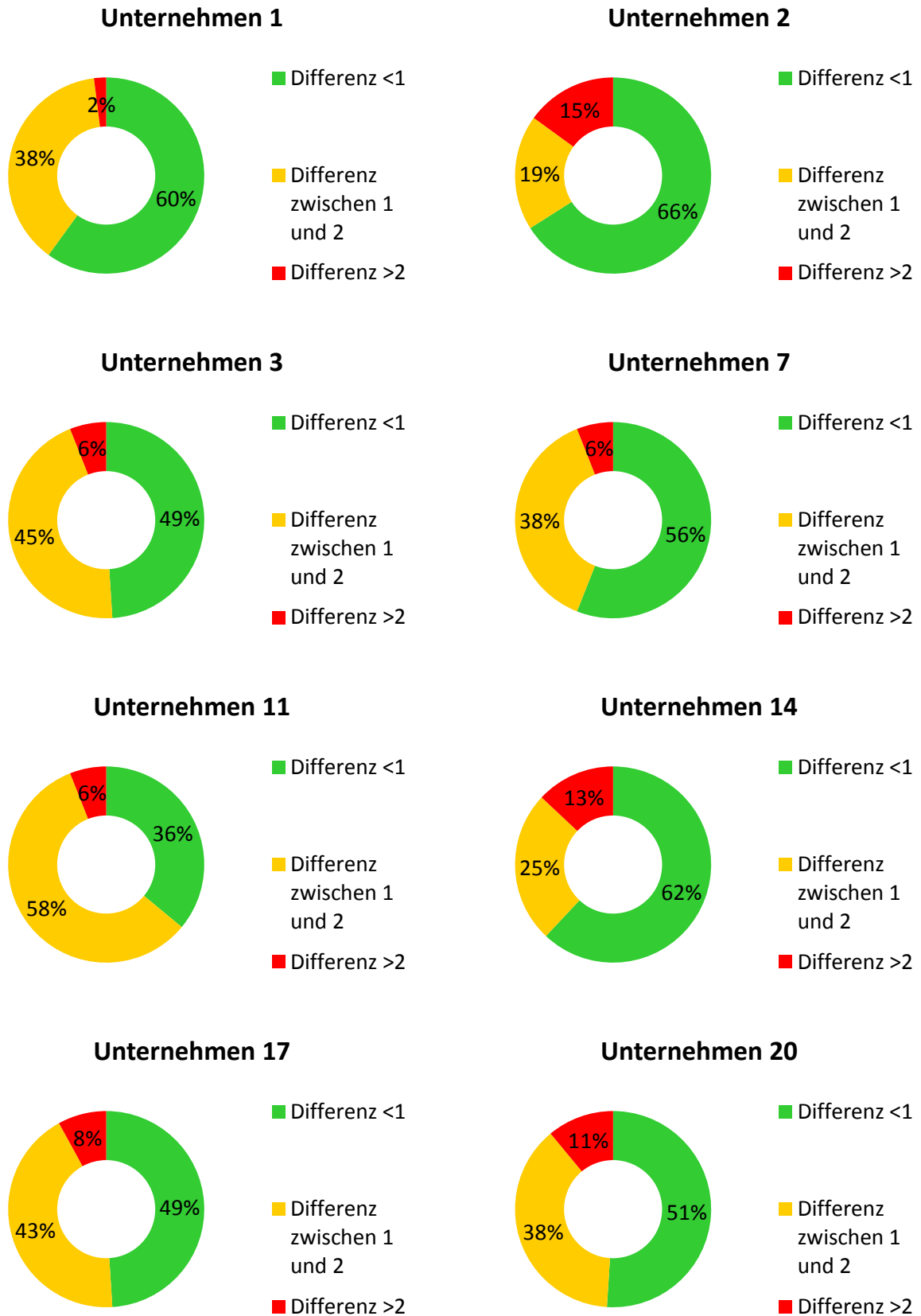


Abbildung 6-1: Diskrepanzen der Bewertungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung von Mitarbeitern und Unternehmensleitungen in den einzelnen Unternehmen

Im Gegensatz zu den Durchschnittswerten aller teilnehmenden Unternehmen, sind in einigen Unternehmen deutliche Differenzen in der Bewertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung erkennbar. Auffallend sind hierbei acht in Abbildung 6-1 veranschaulichte Unternehmen, bei denen über ein Drittel der Instrumente unterschiedlich wahrgenommen wurden. Diese Unternehmen haben sowohl unterschiedliche als auch sehr unterschiedliche Bewertungen und dadurch Differenzen zwischen einer und zwei Bewertungseinheiten bzw. größer als zwei Bewertungseinheiten.

Neben der Interpretation der Differenzen der Bewertungen in den Unternehmen allgemein können die Ergebnisse auch hinsichtlich der themenbezogenen Instrumente betrachtet werden. Dies wird durch die nachfolgende Zusammenstellung der Differenzen bzgl. der bezogenen Instrumentengruppen jedes Unternehmens verdeutlicht. Bezogen auf die 20 Unternehmen wird in Abbildung 6-2 „Diskrepanzen zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung in den Bewertungen der themenbezogenen Instrumenten“ dargestellt, dass vor allem bei den gesundheitsbezogenen und weiterentwicklungsbezogenen Instrumenten die Wahrnehmungen zwischen Mitarbeiter und Unternehmensleitung auseinander driften und hier der größte Handlungsbedarf für die Unternehmen besteht.



Abbildung 6-2: Diskrepanzen zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung in den Bewertungen der themenbezogenen Instrumente

Weisen die unternehmensleitungsbezogenen, unternehmensbezogenen, umfeldbezogenen und anreizbezogenen Instrumente maximal ein Unterschied in den Bewertungen von 28% auf, zeigt sich bei 32% der Bewertungen der gesundheitsbezogenen Instrumente ein Unterschied von mehr als einer Bewertungseinheit. Bei 7% davon sind sogar mehr als zwei Bewertungseinheiten gegeben. Besonders aussagekräftig sind die nachfolgenden Instrumente:

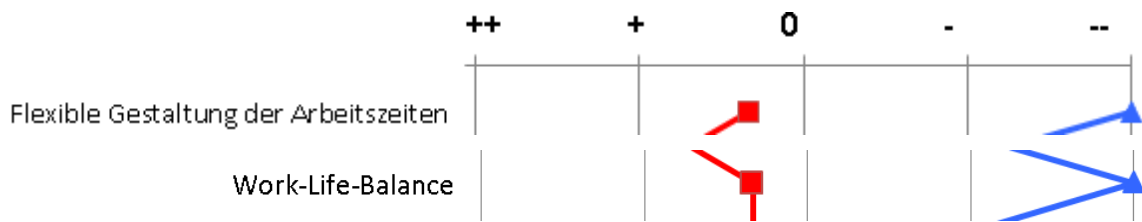


Abbildung 6-3: Differenzen zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung in den Bewertungen der gesundheitsbezogenen Instrumente

Bei 42% der Bewertungen der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente gab es einen Unterschied von mehr als einer Bewertungseinheit, sodass diese Instrumente am schlechtesten abschneiden. Davon weisen sogar 9% der Bewertungen einen Unterscheid von mehr als zwei Bewertungseinheiten auf. Die auffallenden Instrumente sind:

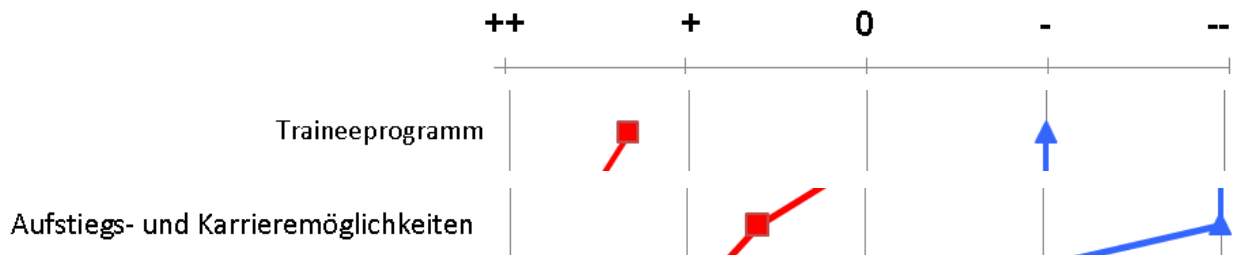


Abbildung 6-4: Differenzen zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung in den Bewertungen der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente

Infolge des demografischen Wandels und der damit einhergehenden längeren Lebensarbeitszeit (hier liegen Prognosen zum Teil deutlich über 70 Jahre (Eubel 2016)) stellen die Unternehmen Überlegungen an eine private Altersvorsorge auch durch einen Arbeitgeberzuschuss zu unterstützen. Die Prognosen für das zukünftige Rentenniveau sind nicht gut (Kochskämper 2015). Hier gilt es die Rentenlücke zu schließen, ohne dass die Arbeitgeber durch die Beiträge überfordert werden. Die Politik sollte diese Arbeitgeberbeiträge noch stärker fördern. Die Bewältigung immer längerer Lebensarbeitszeiten geht nur mit körperlicher Fitness und Wohlbefinden. Um dies zu gewährleisten sollten Sportmöglichkeiten und Stressbewältigungsprogramme angeboten werden. Vorbildlich ist hier ein Unternehmen, das zahlreiche gesundheitsfördernde Maßnahmen (Rückenschulungen, finanzieller Beitrag für die Kosten eines Fitnessstudios, Lauftreff, Fahrradgruppe und Raucher-Entwöhnungsprogramme) anbietet. Auch werden bei diesem Unternehmen, wie bei den meisten anderen Unternehmen auch, Getränke (Wasser, Tee, Kaffee) und Obst bereitgestellt. Das Unternehmen will die Mitarbeiter für Angebote motivieren, indem es eine +/- Regelung für das gewerbliche Personal bzgl. ihrem Weihnachtsgeld einführte. Je öfter Mitarbeiter krank sind, desto weniger Geld bekommen sie. Nehmen Mitarbeiter dahingegen an

Sportangeboten teil und sind weniger krank bekommen sie mehr Geld. Neben dem Ansporn etwas für die eigene Gesundheit zu machen, würden die Angebote das Betriebsklima stärken, da „gemeinsame Anstrengungen zu einem starken „Wir“ führen“ (Unternehmen 19, 2106). Allerdings sei der Erfolg der Angebote ernüchternd, da nur etwa 50 der 380 Mitarbeitern diese wahrnehmen würden. Möglicherweise resultiert gerade aus der Befürchtung vor einer solchen schlechten Resonanz, dass sich ein solches Angebot in vielen Bauunternehmen noch nicht etabliert hat. Ein Grund dafür, dass die Angebote der Unternehmen nicht von allen Mitarbeitern angenommen werden kann der aus den Studienergebnissen ausgewertete, bereits getätigte hohe persönliche Beitrag für die eigene Gesundheit sein. So zählen die meisten Interviewten Sport und gute Ernährung sowie Tätigkeiten an der frischen Luft auf, um fit und gesund zu bleiben und von der Arbeit abschalten zu können. Neben Sportangeboten oder Kursen für Stressbewältigung könnten bspw. auch Sabbaticals von Unternehmen angeboten werden, die mithilfe eines Gleitzeitkontos geregelt werden könnten. Die interviewten Unternehmensleitungen waren diesbezüglich zwar nicht abgeneigt und konnten sich eine solche Auszeit im Einzelfall auch vorstellen. Allerdings empfanden sie diese als schwer umsetzbar. Der Grund sei, dass die Auszeit bzw. der Ausfall eines Mitarbeiters zu einer Belastung eines anderen führen würde. Doch gerade ein Ausgleich in jeglicher Art und Weise ist besonders im Beruf der Bauleitung von besonderer Bedeutung, da der Stressfaktor als sehr hoch bewertet wurde und viele interviewte Teilnehmer zusätzlich angaben des Öfteren unter Erschöpfung, Schlafstörungen oder Konzentrationschwierigkeiten zu leiden.

Im Hinblick auf den Megatrend „Digitalisierung“ können sich die bisherigen Ergebnisse bzgl. der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente in Zukunft verändern. Die bisherige Auswertung der Interviews ergab, dass die meisten Unternehmen ihren Mitarbeitern Seminare anbieten, die sie aus Katalogen wählen können. Ebenso werden Seminare genehmigt, die im Internet von Mitarbeitern gefunden werden und ihren Qualifikationen entsprechen. Unabhängig davon werden entweder Inhouse-Seminare oder Seminare außerhalb besucht. Das Lernen und Weiterbilden kann im Zuge der Digitalisierung über mobile Zugriffe als alltäglich prophezeit werden und so die face-to-face-Kommunikation ablösen. Dadurch stellen sich in Zukunft Veränderungen ein.

Analysiert werden müssen die Bedeutung der stärkeren Diskrepanz der Bewertungen in den Unternehmen und auch die Bedeutung der Instrumente der Mitarbeiterbindung. Hierbei muss zwischen drei Möglichkeiten der Bewertungsergebnisse unterschieden werden:

- Mitarbeiter und Unternehmensleitung bewerten die Instrumente gleich (im positiven oder negativen Sinne),
- Mitarbeiter bewerten die Instrumente negativer als die Unternehmensleitung und
- Mitarbeiter bewerten die Instrumente positiver als die Unternehmensleitung.

Sollten die Mitarbeiter und die Unternehmensleitung die gleiche Bewertung haben, führt dies zu einer positiven Bewertung und es müssen keine Veränderungen vorgenommen werden. Im Gegensatz dazu müssen bei beidseitig negativer Bewertung der der Instrumente diese dringendst optimiert werden, sodass sie in Zukunft positiv bewertet werden. Sind die Bewertungen unterschiedlich muss bei einer besseren Bewertung seitens der Unternehmensleitung diese zunächst die Missstände erkennen, um sie dann optimieren zu können. Sieht die Unternehmensleitung die Instrumente negativer als die Mitarbeiter, so muss wiederum die Unternehmensleitung realisieren, dass die Instrumente Anklang finden bzw. Erfolg haben. Dadurch müssen diese Instrumente nicht dringend optimiert, sondern eher abgesichert werden. Hierdurch kann der Fokus auf die schlechter bewerteten Instrumente gelegt werden.

Nachstehend ist in Abbildung 6-5 „Vergleich der Bewertungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung von Mitarbeitern und Unternehmensleitung“ eine prozentuale Aufteilung der unterschiedlichen Bewertungen als Gesamtbetrachtung aller Instrumente dargestellt. Sie fasst die prozentualen Aufteilungen pro themenbezogenem Instrument aus Anhang 9.7 „Bewertungen der Mitarbeiter versus Unternehmensleitung“ zusammen.

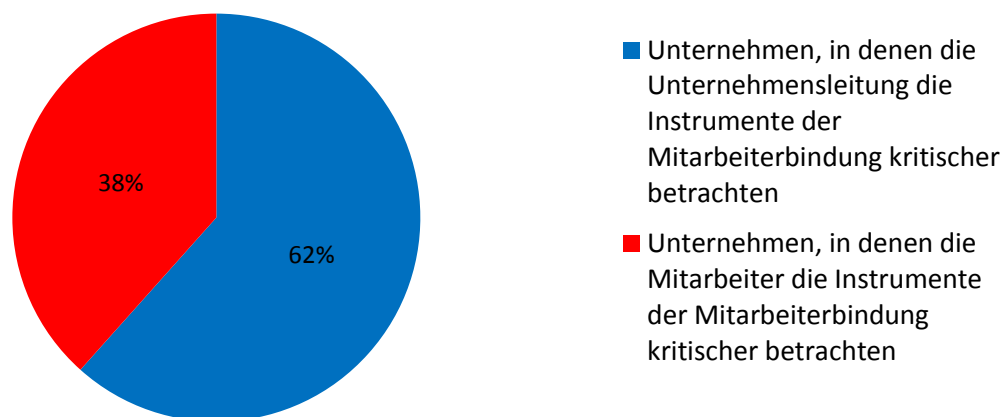


Abbildung 6-5: Vergleich der Bewertungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung von Mitarbeitern und Unternehmensleitung

In 62% der Bewertungen beurteilte die Unternehmensleitung die Instrumente in ihren Unternehmen kritischer als die Mitarbeiter. Dies bestätigt auch die Betrachtung der Bewertungen pro themenbezogenem Instrument. Die Unternehmensleitung bewertete die Instrumente, abgesehen von zwei ausgewogenen Bewertungen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter (50% - 50%), immer kritischer als die Mitarbeiter. Damit obliegt ihnen die Aufgabe zu realisieren, wieso sie in zwei Drittel der Punkte diese kritischer bewertet, als dies die Mitarbeiter sahen. Für die Instrumente bei denen die Mitarbeiter kritischer waren bzw. schlechter bewerteten, gilt, dass die Unternehmensleitung ihren Fokus auf deren Optimierung legen sollte. Wie bereits aufgezählt gibt es Instrumente die bei Nichteinhaltung stärker und schneller zu einer Fluktuation der Mitarbeiter beitragen. Dazu gehören maßgeblich Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima und

monetäre Anreize sowie demografische und persönliche Faktoren. Daher ist es bei diesen Instrumenten besonders wichtig sie abzusichern und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung beizutragen. Bezugnehmend auf die Umfrageergebnisse schneiden die Punkte „Betriebsklima“ und „monetäre Anreize“ aus Sicht der Mitarbeiter gut (+) bis durchschnittlich (0) ab. Die Unternehmensleitung bewertet das Betriebsklima ebenfalls als gut (+), jedoch bewertet sie die monetären Anreize positiver als die Mitarbeiter. Folglich besteht Handlungspotential.

Bezugnehmend auf die Gegenüberstellung der kritischen Bewertungen von Unternehmensleitung und Mitarbeiter in Abbildung 6-5 kann in drei von vier Fällen folgendes gesagt werden:

- Das jeweilige Unternehmen schneidet insgesamt besser ab als andere Unternehmen, sobald Mitarbeiter die Instrumente der Mitarbeiterbindung kritischer als die Unternehmensleitung bewerten (siehe Anhang 9.8 „Zusammenhang Bewertung der Instrumente durch Mitarbeiter und Unternehmensleitung und deren Betrachtungsweise“).
- Das jeweilige Unternehmen schneidet insgesamt schlechter ab als andere Unternehmen, sobald Mitarbeiter die Instrumente der Mitarbeiterbindung besser als die Unternehmensleitung bewerten (siehe Anhang 9.8 „Zusammenhang Bewertung der Instrumente durch Mitarbeiter und Unternehmensleitung und deren Betrachtungsweise“).

Des Weiteren kann bei einer genaueren Betrachtung der Ergebnisse der Mitarbeiter gesagt werden, dass weibliche Teilnehmer alle Instrumente der Mitarbeiterbindung in den Unternehmen im Durchschnitt mit 61% besser bewerteten, als die männlichen Mitarbeiter. Bei 11% der Ergebnisse waren die Bewertungen von Frauen und Männern gleich. Dies verdeutlicht die nächste Abbildung 6-6 „Vergleich der Bewertungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung von männlichen und weiblichen Teilnehmern“.

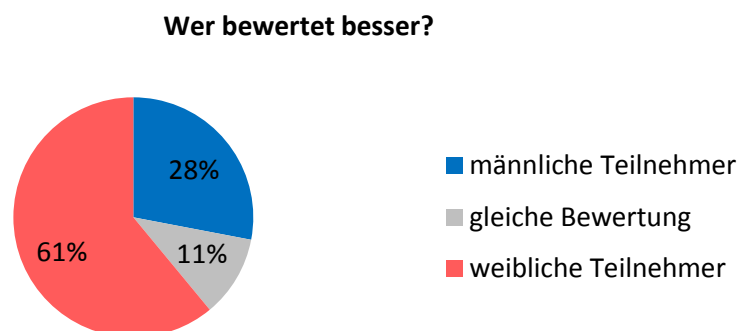


Abbildung 6-6: Vergleich der Bewertungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung von männlichen und weiblichen Teilnehmern

In Anhang 9.9 „Bewertungsunterschiede weibliche versus männliche Mitarbeiter“ sind die Bewertungen nach Geschlecht und themenbezogenen Instrumentengruppen dargestellt.

Die weiblichen Teilnehmer konnten in den Interviews im Vergleich zu ihren männlichen Bauleiterkollegen andere Vor- und Nachteile des Berufsalltags aufzählen. So berichteten sie zwar, dass sie durch den sogenannten „Welpenschutz“ auf Baustellen und auch bei Bestellungen deutliche Vorteile hätten. Allerdings waren sich die interviewten Frauen einig, dass man auch heutzutage noch „getestet“ werde und erst dann die Chance hätte sich zu beweisen. Besonders positiv würde die offene Umgangsweise der Frauen im gesamten Bauwesen ankommen. Von Seiten der Unternehmensleitung wurde zugegeben, dass Frauen immer noch ungewöhnlich in einer solchen Männerdomäne seien. Allerdings ginge es bzgl. der Akzeptanz der Frau weniger um das Geschlecht an sich, sondern vielmehr um die Erfahrung und die damit verbundene Souveränität. So sehen die interviewten Unternehmensleitungen teilweise sogar einen großen Vorteil der Frauen. Durch „taffes und charmantes Auftreten“ könnten sie ebenso gut wie der Mann agieren und sich durchsetzen. Die Chancengleichheit bzw. Gleichstellung von Mann und Frau bzgl. der Vergütung und der Karrieremöglichkeiten seien gegeben.

Unabhängig vom Geschlecht gilt: Je stärker das Commitment der Mitarbeiter an das Unternehmen ist, desto besser werden auch die Instrumente der Mitarbeiterbindung aus Sicht der Mitarbeiter in den Unternehmen bewertet. Dadurch ist der Durchschnittswert des jeweiligen Unternehmens besser und gilt im Rahmen der insgesamt zwanzig teilnehmenden Unternehmen als ein besseres. Dies ist auch dahingehend zu erwarten gewesen, dass eine positive Bewertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung zu einem hohen Commitment der Mitarbeiter führt. In Anhang 9.10 „Zusammenhang Commitment der Mitarbeiter und Bewertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung“ kann dies nachvollzogen werden.

Bezogen auf das Commitment der Mitarbeiter zeigt sich auch, dass ein höheres affektives Commitment der Mitarbeiter einen höheren persönlichen Beitrag hinsichtlich der umfeldbezogenen, anreizbezogenen, gesundheitsbezogenen und weiterentwicklungsbezogenen Instrumenten bewirkt. Dies wird in Abbildung 6-7 „Commitment der Mitarbeiter in Bezug auf ihren persönlichen Beitrag zu den Instrumenten“ verdeutlicht.

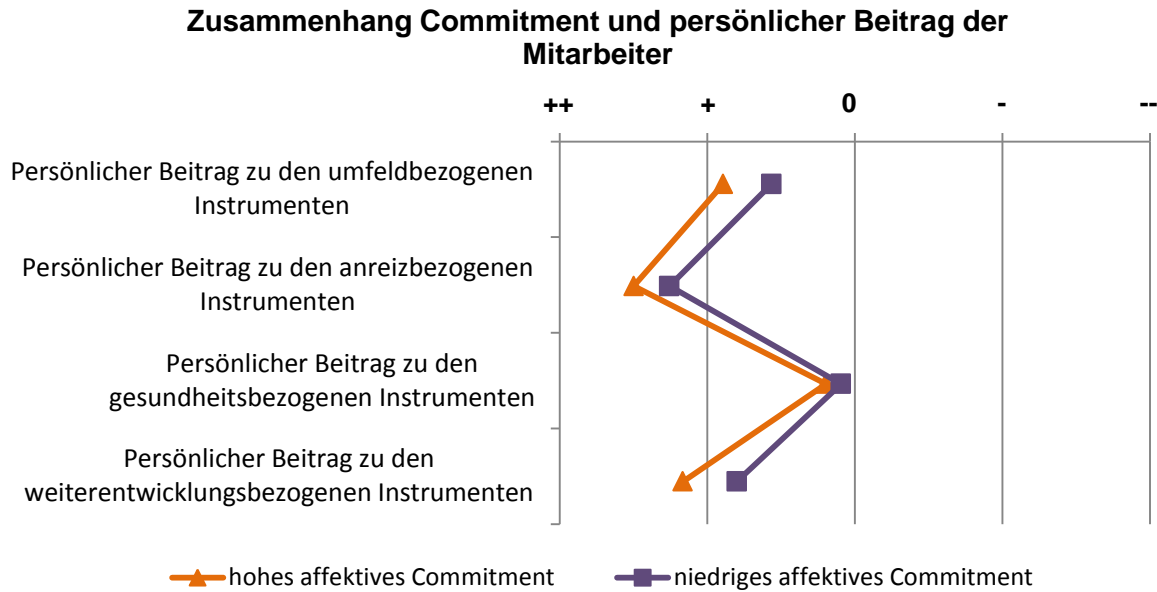


Abbildung 6-7: Commitment der Mitarbeiter in Bezug auf ihren persönlichen Beitrag zu den Instrumenten

Der Effekt des höheren affektiven Commitment der Mitarbeiter fällt im Vergleich zu einem niedrigen affektiven Commitment sehr gering aus. Dies ist insbesondere durch eine geringe Standardabweichung in den einzelnen Auswertungen der Ergebnisse zu erklären.

Im Rahmen der Analyse der Ergebnisse wurde darüber hinaus ein Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzugehörigkeit und dem Commitment der Mitarbeiter hergestellt. Allerdings konnte keine eindeutige Aussage dazu gemacht werden, ob ein Mitarbeiter mit einer längeren Zugehörigkeit zum Unternehmen auch ein größeres Commitment besitzt. Die Darstellung der Aussage ist in Anhang 9.11 „Zusammenhang Zugehörigkeit der Mitarbeiter und ihr Commitment“ dargestellt.

Hinsichtlich der Bewertung dieser Hypothese ist zunächst festzuhalten, dass die zahlreichen aufgezeigten Zusammenhänge einen Erklärungsversuch für die subjektiven Wahrnehmungen der Mitarbeiter darstellen. Hinsichtlich der Einteilung der Bewertungseinheiten und der Interpretation der Ergebnisse zeigt sich ein Unterschied in den Bewertungen von Mitarbeiter und Unternehmensleitung. Allerdings konnte nur bei drei der zwanzig Unternehmen eine Differenz von mehr als zwei Bewertungseinheiten im zweistelligen Prozentbereich festgestellt werden. Die Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Bewertungen sind:

- Unternehmen 2,
- Unternehmen 14 und
- Unternehmen 20.

Zusammenfassend lässt sich festhalten dass die Instrumente nicht „sehr unterschiedlich“ von Mitarbeitern und Unternehmensleitungen bewertet wurden, sondern bestenfalls „unterschiedlich“. Folglich wurde Hypothese eins im Rahmen der Untersuchung falsifiziert. Dies ist primär der starken Abgrenzung der Bewertung „sehr“ geschuldet. So wurde zu Beginn definiert, dass „sehr unterschiedlich“ einer Bewertungsdifferenz von mehr als zwei Bewertungseinhalten entspricht. Diesbezüglich ist anzumerken, dass es bei einer anderen Abgrenzung zu anderen Ergebnissen kommen könnte, welche die Hypothese schneller belegen könnten.

6.2 Bewertung durch Mitarbeiter versus Erwartungshaltung der Generation Y

Der folgende Teil befasst sich mit der Untersuchung der zweiten Hypothese.

„Die Erwartungshaltung der Generation Y bzgl. der Instrumente der Mitarbeiterbindung an deren Wunscharbeitgeber deckt sich nicht mit deren aktuellen Bewertungen durch die Mitarbeiter in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen.“

Sowohl die Literatur als auch die Nachrichten beschäftigen sich mit der Generation Y, analysieren und diskutieren diese in vielerlei Hinsicht. Nachfolgend ist die Bewertung der Generation Y durch die Unternehmen (Mitarbeiter und Unternehmensleitung) und in Form einer Selbstbewertung dargestellt.

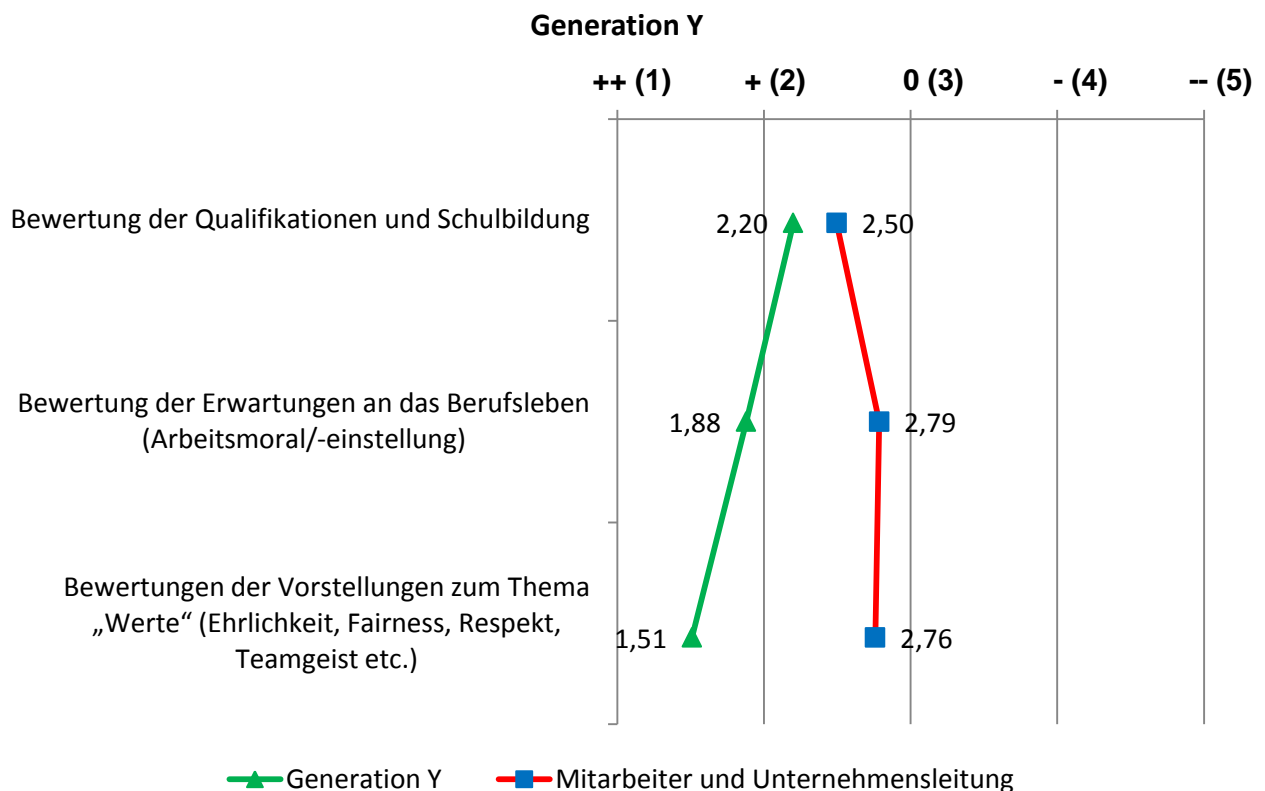


Abbildung 6-8: Bewertung der Generation Y

Während sich die Generation Y hinsichtlich ihrer Qualifikationen, Erwartungshaltungen und Vorstellungen zum Thema Werte zwischen 1,51 „sehr gut“ (++) und 2,20 „gut“ (+) einschätzt, bewerten die Mitarbeiter und Unternehmensleitungen sie in diesen Aspekten nur zwischen 2,50 „gut“ (+) und 2,76 „durchschnittlich“ (0). Die Einzelbetrachtungen der Aspekte verdeutlichen, dass während die Bewertungen der Qualifikationen und Schulbildung ähnlich gesehen, dagegen es bei den Bewertungen der Erwartungshaltung und den Vorstellungen zum Thema Werte durchaus unterschiedliche Sichtweisen gibt.

So weicht teilweise die Sichtweise hinsichtlich der Instrumente der Mitarbeiterbindung von Mit-

arbeitern und von Vertretern der Generation Y ab. Während die Mitarbeiter eine Bewertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung vornahmen und dadurch den Ist-Zustand in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen verdeutlichten, gewichtete die Generation Y diese nach deren Bedeutung. Diese Gewichtung spiegelt ihre Wünsche und Erwartungshaltung an einen Wunscharbeitgeber wider. Auf diese Weise können Unternehmen sehen, was Arbeitgeberattraktivität aus Sicht derer ist, um die es im ersten Schritt zu werben und im zweiten nachhaltig zu halten gilt. Daher beschreibt die Bedeutung der Instrumente den Soll-Zustand in Unternehmen. Diese Werte werden als immer attraktiver gelten und sollten von den Unternehmen als Minimum eingehalten werden.

In Anhang 9.12 „Bewertung der Mitarbeiterbindung und Erwartungshaltung der Generation Y“ ist sowohl der Ist-Zustand als auch der Soll-Zustand abgebildet. Abgesehen von den Ergebnissen der Generation Y-Umfrage wurden hierfür nur die Ergebnisse der Bewertungen der Instrumente aus Sicht der Mitarbeiter hinzugezogen. Auf Grund der Tatsache, dass die Generation Y im Normalfall erst als Mitarbeiter in das Berufsleben eines Unternehmens starten wird bzw. gestartet ist wird nicht die Bewertung der Unternehmensleitung hinzugezogen. Außerdem geht es um die Bindung der Mitarbeiter.

Fällt die Gewichtung eines Instruments für die Generation Y niedriger aus als der Ist-Zustand in den Unternehmen, ist die Abweichung positiv. Der Grund dafür ist, dass der Mindestwert bereits überschritten und die Attraktivität aus Sicht der neuen Mitarbeitergeneration bereits vorhanden ist. Dies ist nach Auswertung der Ergebnisse der Regelfall. Eine negative Abweichung entsteht lediglich, wenn die Generation Y Instrumente als wichtig empfindet, diese aber momentan in den Unternehmen nicht positiv bewertet bzw. nicht zutreffend sind. Aus den Abweichungen lassen sich schließlich Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung ableiten. Daraus können sogar neue Unternehmensziele entstehen.

Die Auswertung ergibt, dass insgesamt nur bei fünf Instrumenten der Ist-Zustand schlechter bewertet wurde als ihn sich die Generation Y wünscht. Abgesehen von den unternehmensleitungsbezogenen und unternehmensbezogenen Instrumenten gab es ansonsten immer mindestens ein Instrument, das nicht mit der Erwartungshaltung der Generation Y übereinstimmte. Nachfolgend sind diese fünf Instrumente nach Thematik aufgelistet:

- Betriebsklima (umfeldbezogenes Instrument)
- Verhältnis Gehalt – Arbeitszeiten/-einsätzen (anreizbezogenes Instrument)
- Flexible Gestaltung der Arbeitszeiten und Einhaltung der Erholungszeiten und Pausen (gesundheitsbezogenes Instrument)
- Work-Life-Balance und individuelle Lösungen für familiäre Situationen (gesundheitsbezogenes Instrument)

- Traineeprogramm und Betreuung durch Mentoren bzw. Paten (weiterentwicklungsbezogenes Instrument)

Auf Grund der Tatsache, dass ein Großteil (31%) der Mitarbeiter in den Unternehmen der Generation Y angehören, konnten deren Bewertungen mit den Bewertungen einerseits der Generation X (1966 bis 1980) und andererseits mit der Generation Baby-Boomer (1956 bis 1965) verglichen werden. Dieser Vergleich ist in Anhang 9.13 „Bewertungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung nach Jahrgang“ dargestellt. Diese Zusammenstellung gibt Aufschluss darüber, welche Generation bei welchem Instrument kritischer bzw. besser bewertete und wo Schnittstellen aufzufinden sind. Die Bewertungen sind in Anhang 9.14 „Durchschnittsbewertungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung nach Jahrgang“ anschaulich abgebildet. Bei einer Gegenüberstellung der Bewertungen der Generation Baby-Boomer zu Generation Y kommt es zwar zu einer ausgewogenen Gesamtanzahl an Betrachtungen (jeder bewertet 28 von 56 Instrumenten kritischer als der andere). Allerdings ergeben sich Unterschiede innerhalb der themenbezogenen Instrumente. Identisch bewerteten beide Generationen die unternehmensbezogenen und gesundheitsbezogenen Instrumente. Diese wiederum bewertete die anreizbezogenen Instrumente positiver als die ältere Generation. Identisch bewerteten beiden Generationen die unternehmensleitungsbezogenen, umfeldbezogenen und weiterentwicklungsbezogenen Instrumente. Die Gegenüberstellung der Bewertungen der Generation X und Y zeigt, dass die Vertreter der Generation Y kritischer mit ihren Bewertungen waren als die Generation X. Die neue Mitarbeitergeneration bewertete lediglich die unternehmensbezogenen und weiterentwicklungsbezogenen Instrumente besser als die Generation X. Abgesehen von der Bewertung der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente, die identisch ausfiel, bewertete die Generation X sowohl die umfeldbezogenen und anreizbezogenen als auch die gesundheitsbezogenen Instrumente besser. Sie decken sich auch teilweise mit den Merkmalen, die als spezifisch für die jeweilige Generation gelten. So ist vor allem die Baby-Boomer-Generation teamorientiert und legt dadurch Wert auf einen regelmäßigen Austausch im Team. Die Pflege von Beziehungen und Netzwerken ist ihnen besonders wichtig im Arbeitsleben. Die Work-Life-Balance hat hohe Priorität für die Generation X. Sie gilt als Arbeitsmotivation und zugleich als Ziel dieser Generation. Sie wollen kurze Anfahrtswege zur Arbeit, keine langen Arbeitstage und hohe Freiheitsgrade in der Arbeitsgestaltung.

Die Gegenüberstellung der Bewertungen der Generation Y mit einer der beiden anderen Generationen zeigt, dass die Mitarbeiter, die gleichzeitig Vertreter der Generation Y sind, die fünf zuvor genannten Instrumente negativer bewerteten als dies die Mitarbeiter anderer Generationen taten. Folglich besteht Handlungspotential. Dies bestätigen auch die geführten Interviews. Dabei zählten das Betriebsklima sowie das Gehalt, neben der Anerkennung und dem Spaß an der Arbeit, zu den am häufigsten genannten Instrumenten, die die Mitarbeiter am wichtigsten fanden. Infolgedessen sollte nicht nur im Hinblick auf die Generation Y sondern hinsichtlich aller

Generationen besonders auf diese Instrumente geachtet werden. Hier ist Handlungsbedarf gegeben. Auf diese Weise können sowohl die Mindestanforderungen bzw. Wünsche der Generation Y eingehalten als auch die Zufriedenheit und Motivation aller Generationen beibehalten werden.

Das Betriebsklima kann insbesondere durch Teamevents und Betriebsausflüge verbessert werden. Dies bestätigten die interviewten Mitarbeiter, die bspw. mehrtägige Bauleiterausflüge oder Feste als positiv beschrieben. Können derartige Instrumente von Unternehmen nicht befriedigt werden, kann dies zu einer Fluktuation der Mitarbeiter führen. Neben einem langen Arbeitsweg, einem schlechten Betriebsklima und vielen Arbeitsstunden waren vor allem ein negatives Umfeld, eine schlechte Geschäftsführung und das nicht vorhandene Vertrauen seitens der Unternehmensleitung die am häufigsten genannten Gründe für eine Fluktuation der Mitarbeiter. Aspekte, die Mitarbeiter dazu bewegt haben in einem Unternehmen anzufangen, waren die räumliche Nähe zur Arbeit, der gute Ruf des Unternehmens und die gute Führung. Diese Punkte hätten sich auch während der Arbeitszeit bewährt. Aus diesen Aussagen lassen sich eigene Erwartungshaltungen der Mitarbeiter anderer Generationen bzgl. der Instrumente aufzeigen. Folglich sind einige Instrumente sowohl für ein gutes Employer Branding aber vor allem auch für eine starke Mitarbeiterbindung entscheidend.

Überprüft wurde, ob die Erwartungshaltung der Generation Y bzgl. der Instrumente der Mitarbeiterbindung an einen Wunscharbeitgeber sich nicht mit den aktuellen Bewertungen durch die Mitarbeiter in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen deckt. Das Resultat der Umfrage war, dass sich lediglich bei fünf Punkten die Erwartungshaltung der Generation Y (Soll-Werte) nicht mit den Ist-Werten (Bewertungen der Mitarbeiter in Unternehmen) deckt. Diese sind:

- Betriebsklima (umfeldbezogenes Instrument),
- Verhältnis Gehalt – Arbeitszeiten/-einsätzen (anreizbezogenes Instrument),
- Flexible Gestaltung der Arbeitszeiten und Einhaltung der Erholungszeiten sowie Pausen (gesundheitsbezogenes Instrument),
- Work-Life-Balance und individuelle Lösungen für familiäre Situationen (gesundheitsbezogenes Instrument) und
- Traineeprogramm und Betreuung durch Mentoren bzw. Paten (weiterentwicklungsbezogenes Instrument).

Besonders erwähnenswert sind das Betriebsklima, das Gehalt und die Work-Life-Balance, da diese Instrumente für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung sowohl von der Generation Y als auch von den Mitarbeitern der anderen Generationen in den Interviews als sehr bedeutend benannt wurden. Durch Optimierungen der Instrumente würde nicht nur die Motivation und Leistung der Vertreter der Generation Y gefördert werden, sondern auch die der anderen Generati-

onen. In Bezug auf die Vielzahl der Instrumente lässt sich mehrheitlich festhalten, dass die Hypothese aufrechterhalten bleiben kann und nur für die fünf benannten Instrumente nicht zutrifft. Hinsichtlich der Hypothese, können diese fünf Instrumente aufgrund ihres geringen Anteils an der Gesamtzahl der Instrumente (insgesamt 56 Instrumente) vernachlässigt werden. Die Hypothese konnte folglich verifiziert werden.

6.3 Ableitung von Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung für die Generation Y

Der folgende Teil befasst sich mit der Untersuchung der dritten Hypothese.

„Durch den systematischen Vergleich der Bewertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen und der entsprechenden Erwartungshaltung der Generation Y lassen sich Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung ableiten.“

Für die Untersuchung der Hypothese wird zunächst ein Portfolio mit Strategieempfehlungen entwickelt, um anschließend Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung für die Generation Y abzuleiten.

6.3.1 Entwicklung eines Portfolios zur Ableitung von Maßnahmen

Mittels der Portfolioanalyse können mehrere Bewertungsgegenstände qualitativ gegenübergestellt werden. Die Gegenüberstellung zweier unterschiedlich bewerteter Objekte in einem Achsenkreuz lassen Rückschlüsse zu.

Die entwickelte Portfolioanalyse stellt auf der x-Achse die Bewertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung aus Sicht der Mitarbeiter und auf der y-Achse die Bedeutung dieser Faktoren aus Sicht der Generation Y dar. Aus dieser Darstellung lassen sich sowohl gezielt Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung hinsichtlich der Generation Y als auch Entwicklungsmöglichkeiten und neue Unternehmensziele für die Unternehmen ableiten.

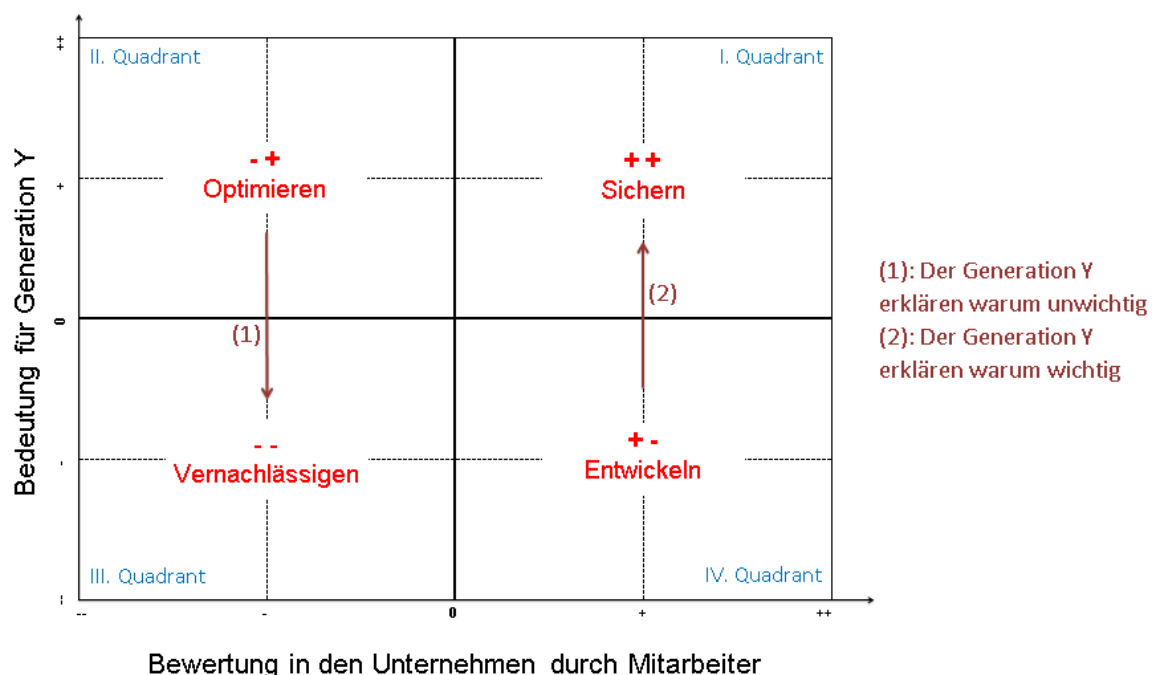


Abbildung 6-9: Entwicklung der Portfolioanalyse

Das Portfolio besteht aus vier Quadranten, die für die Entwicklung der Maßnahmen zur Stärkung der Instrumente der Mitarbeiterbindung maßgeblich sind. Die Einordnung der Instrumente hängt von der Bewertung durch die Mitarbeiter und von deren Bedeutung für die Generation Y ab. Die Quadranten lassen sich wie folgt unterteilen:

- I. Quadrant: Instrumente sichern
- II. Quadrant: Instrumente selektiv optimieren
- III. Quadrant: Instrumente vernachlässigen
- IV. Quadrant: Instrumente selektiv entwickeln

I. Quadrant: Instrumente sichern

Die Instrumente im I. Quadranten haben für die Generation Y eine hohe Bedeutung und werden gleichzeitig von den Mitarbeitern positiv bewertet. Für die Unternehmen kann als Strategieempfehlung abgeleitet werden, dass die Instrumente gesichert werden müssen. Die hier auftretenden Instrumente der Mitarbeiterbindung sollten dringend beibehalten werden. Sie können sogar noch ausgebaut und so verbessert werden. Dadurch werden die Unternehmen den Anforderungen der Generationen und im Speziellen der Generation Y weiterhin gerecht, wodurch eine Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen entstehen kann.

II. Quadrant: Instrumente selektiv optimieren

Die Instrumente im II. Quadranten haben für die Generation Y eine hohe Bedeutung, werden jedoch von den Mitarbeitern negativ bewertet. Für die Unternehmen können zwei Strategieempfehlungen abgeleitet werden. Erstens, die Instrumente können optimiert werden. Durch diese Verbesserung kann die Generation Y überzeugt und gehalten werden, da sie besonderen Wert auf die Instrumente legen. Zweitens, die Unternehmen können den Status quo beibehalten und der Generation Y erklären, wieso die genannten Instrumente nicht umsetzbar sind bzw. wieso sie, im Vergleich zu anderen, nicht wichtig sind. Dadurch würden sie in den III. Quadranten fallen und als vernachlässigbar gelten.

III. Quadrant: Instrumente vernachlässigen

Die Instrumente im III. Quadranten haben für die Generation Y eine geringe Bedeutung und werden gleichzeitig von den Mitarbeitern negativ bewertet. Für die Unternehmen kann als Strategieempfehlung abgeleitet werden, dass eine Verbesserung für diese Instrumente nicht notwendig ist. Sie gelten als vernachlässigbar, da sowohl in den Firmen diese Faktoren als nicht zutreffend oder schlecht bewertet wurden als auch von der neuen Mitarbeitergeneration als niedrig gewichtet wurden.

IV. Quadrant: Instrumente selektiv entwickeln

Die Instrumente im IV. Quadranten haben für die Generation Y eine geringe Bedeutung, werden jedoch von den Mitarbeitern positiv bewertet. Für die Unternehmen kann als Strategieempfehlung abgeleitet werden, dass die Instrumente entwickelt werden müssen. Das bedeutet, dass die Signifikanz der Instrumente für die Generation Y durch bspw. Kommunikation erhöht werden muss. Die Instrumente würden infolgedessen in den I. Quadranten fallen und müssten gesichert werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, diese Instrumente als Ressource des Unternehmens anzusehen. Sie können abgebaut werden, um so den Fokus auf die Optimierung oder Neuanschaffung anderer Instrumente der Mitarbeiterbindung zu legen. Allerdings sollte im Hinblick darauf, dass die komplette Belegschaft nicht nur aus Mitgliedern der Generation Y bestehen wird, die Beibehaltung der Instrumente dieser Möglichkeit vorgezogen werden. Gerade diese Instrumente werden nämlich von den jetzigen Mitarbeitern positiv wahrgenommen. Des Weiteren ist nicht zu vergessen, dass sich die Bedeutung der Instrumente für die Generation Y im Laufe ihres Arbeitslebens verändern kann und sie die Instrumente dann auch als positiv und wichtig empfinden werden.

6.3.2 Ergebnisse der Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung für die Generation Y

Das zuvor entwickelte Portfolio kann zur Entwicklung von Maßnahmen bzgl. der Stärkung der Instrumente der Mitarbeiterbindung für die Generation Y genutzt werden. Im Nachfolgenden ist zu jedem themenbezogenen Instrument ein Portfolio dargestellt, sodass sich individuelle Maßnahmen hinsichtlich der Stärkung der Mitarbeiterbindung für die Generation Y ableiten lassen.

6.3.2.1 Unternehmensleitungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

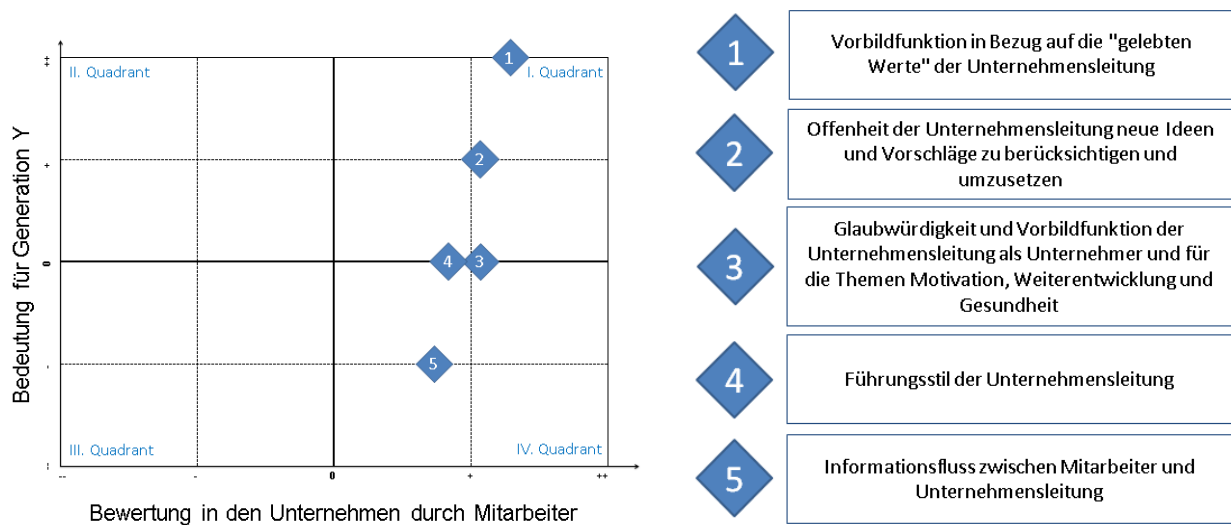


Abbildung 6-10: Portfolioanalyse der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente

Stärkung der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente der Mitarbeiterbindung:

Die Vorbildfunktion der Unternehmensleitung in Bezug auf die „geliebten Werte“ liegt im I. Quadranten der Portfolioanalyse der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente. Sie ist der Generation Y am wichtigsten und wurde auch von den Mitarbeitern positiv bewertet. Ebenso zählt die Offenheit der Unternehmensleitung gegenüber neuen Ideen und Vorschlägen von Mitarbeitern zu diesem Quadranten. Um den Anforderungen weiterhin gerecht zu werden, müssen die beiden Instrumente weiterhin gesichert werden. Sowohl die Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion der Unternehmensleitung als Unternehmer und für die Themen Motivation, Weiterentwicklung und Gesundheit als auch ihr Führungsstil sind von der Generation Y gleich gewichtet worden. Allerdings fällt die Bewertung durch die Mitarbeiter bzgl. der Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion der Unternehmensleitung besser aus als die bzgl. ihres Führungsstils. Beide Instrumente liegen zwischen dem I. und dem IV. Quadranten und haben folglich Verbesserungspotential. Entweder sollte ihre Signifikanz der Generation Y verdeutlicht oder sie sollten abgebaut werden. Hinsichtlich der guten Bewertung durch die Mitarbeiter sollte mit der Generation Y kommuniziert werden, sodass sie die Instrumente als wichtiger ansehen. Dadurch würden sie nicht mehr als Grenzfall zählen sondern zum I. Quadranten gehören. Der Informationsfluss zwischen Mitarbei-

ter und Unternehmensleitung ist von der Generation Y innerhalb der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente am schlechtesten bewertet worden. Allerdings liegt dieses Instrument immer noch in einem guten bis durchschnittlichen Bereich. Aus diesem Grund zählt dieses Instrument zum IV. Quadranten und sollte weiterentwickelt werden.

6.3.2.2 Unternehmensbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

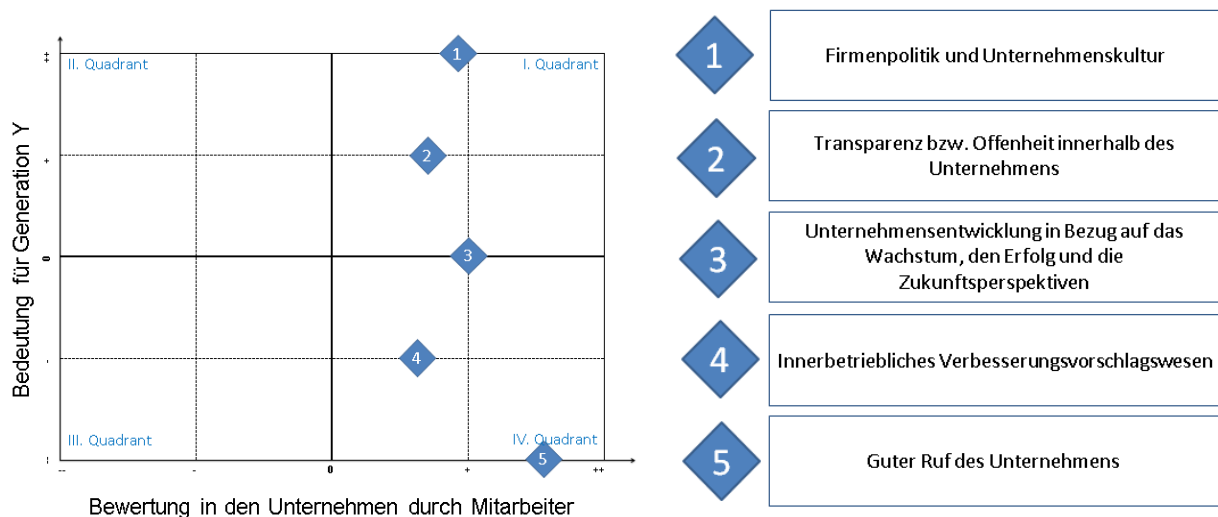


Abbildung 6-11: Portfolioanalyse der unternehmensbezogenen Instrumente

Stärkung der unternehmensbezogenen Instrumente der Mitarbeiterbindung:

Die Firmenpolitik und Unternehmenskultur sind für die Generation Y das wichtigste Instrument innerhalb der unternehmensbezogenen Instrumente. Zusätzlich zur Transparenz und Offenheit innerhalb eines Unternehmens zählen sie zum I. Quadranten, da sie auch von den Mitarbeitern positiv bewertet wurden. Die Unternehmensentwicklung in Bezug auf das Wachstum, den Erfolg und die Zukunftsperspektiven sind an der Grenze zwischen dem I. und dem IV. Quadranten. Sie sollte aufgrund der positiven Bewertung durch die Mitarbeiter entwickelt werden. Um die Wichtigkeit einer Unternehmensentwicklung zu betonen sollte dies der Generation Y verdeutlicht werden, sodass das Instrument in den I. Quadranten fällt. Sowohl das innerbetriebliche Verbesserungsvorschlagswesen als auch der gute Ruf des Unternehmens gelten nicht als maßgebliche Attraktivitätsfaktoren für die neue Mitarbeitergeneration. Sie setzte die beiden Instrumente auf die letzten Plätze. Jedoch zählen die beiden Instrumente aufgrund einer guten Bewertung seitens der Mitarbeiter in den IV. Quadranten. Die erste Handlungsmöglichkeit besteht dadurch für die Unternehmen diese Instrumente zu entwickeln und der Generation Y die Signifikanz zu erklären. Dadurch würden das innerbetriebliche Verbesserungsvorschlagswesen und der gute Ruf eines Unternehmens in den I. Quadranten fallen. Eine weitere Möglichkeit besteht für die Unternehmen darin diese Instrumente als Ressource des Unternehmens anzusehen. Allerdings ist der gute Ruf eines Unternehmens innerhalb der unternehmensbezogenen

Instrumente durch die Mitarbeiter am besten bewertet worden. Aus diesem Grund sollte dieses Instrument nicht abgebaut werden, sondern vielmehr entwickelt werden.

6.3.2.3 Umfeldbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

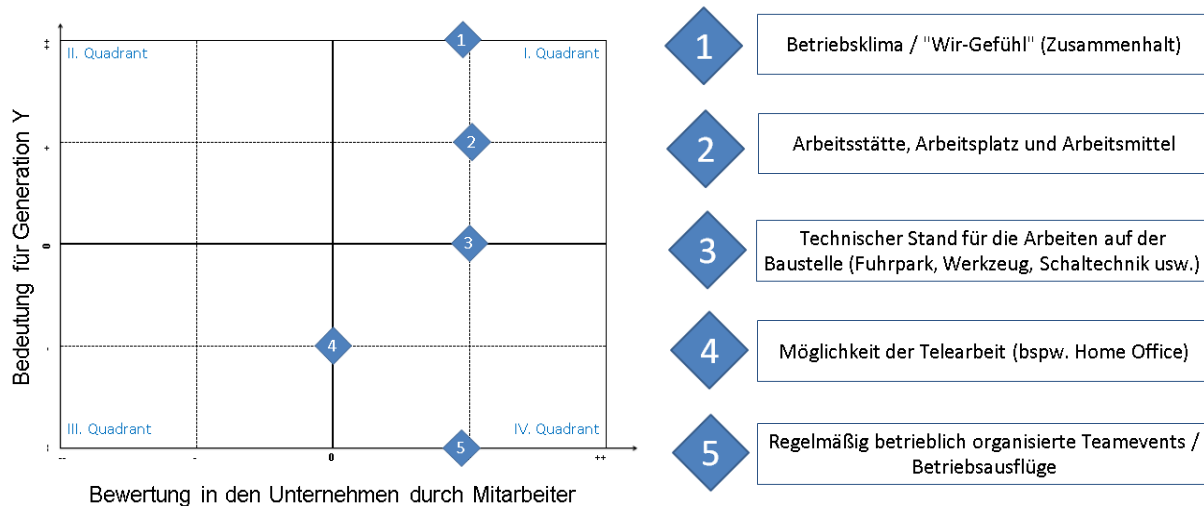


Abbildung 6-12: Portfolioanalyse der umweltbezogenen Instrumente

Stärkung der umweltbezogenen Instrumente der Mitarbeiterbindung:

Sowohl das Betriebsklima als auch die Arbeitsstätte, der Arbeitsplatz und die Arbeitsmittel wurden von der Generation Y als signifikant gewichtet. Diese Instrumente wurden ebenso positiv durch die Mitarbeiter bewertet. Aufgrund dessen liegen sie im I. Quadranten des umweltbezogenen Portfolios, weshalb sie als zu sichern gelten. Der technische Stand für die Arbeiten auf der Baustelle liegt zwischen dem I. und dem IV. Quadranten. Infolge der positiven Bewertung durch die Mitarbeiter sollte das Instrument nicht als Ressource zählen, sondern vielmehr weiterentwickelt werden, sodass es zum I. Quadranten zählt und abzusichern ist. Dafür notwendig ist eine höhere Gewichtung dieses Instruments durch die Generation Y, was durch Kommunikation von Unternehmensleitung bzw. Mitarbeitern und Vertretern der Generation Y erzielt werden kann. Die Möglichkeit der Telearbeit (bspw. Home-Office) ist ein weiterer Grenzfall. Allerdings liegt das Instrument zwischen dem III. und dem IV. Quadranten, da es von der Generation Y als weniger relevant gewichtet und durch die Mitarbeiter nur durchschnittlich bewertet wurde. Dadurch kann es zum einen entwickelt werden, sodass die Mitarbeiter es positiver bewerten und die Generation Y es als wichtiger ansieht. Zum anderen kann es als Ressource des Unternehmens gelten und abgebaut werden, wodurch der Fokus auf die Optimierung und Neuschaffung anderer Instrumente gelegt werden kann. Angesichts der Grenzlage könnte auf dieses Instrument keinen besonderen Wert gelegt werden. Dadurch würde die Möglichkeit der Telearbeit als irrelevant für das Unternehmen gelten. Die regelmäßig betrieblich organisierten Teamevents oder Betriebsausflüge, zählen zum IV. Quadranten und sind dadurch entweder zu entwickeln oder als Ressource zu betiteln, da keine Notwendigkeit hinsichtlich der Bindung der Ge-

neration Y besteht. Aufgrund der guten Bewertung durch die Mitarbeiter sollten die Teamevents und Betriebsausflüge allerdings beibehalten werden und so entwickelt werden, dass sie durch die Mitarbeiter noch besser bewertet werden und der Generation Y die Wichtigkeit durch die Unternehmen erläutert wird.

6.3.2.4 Anreizbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

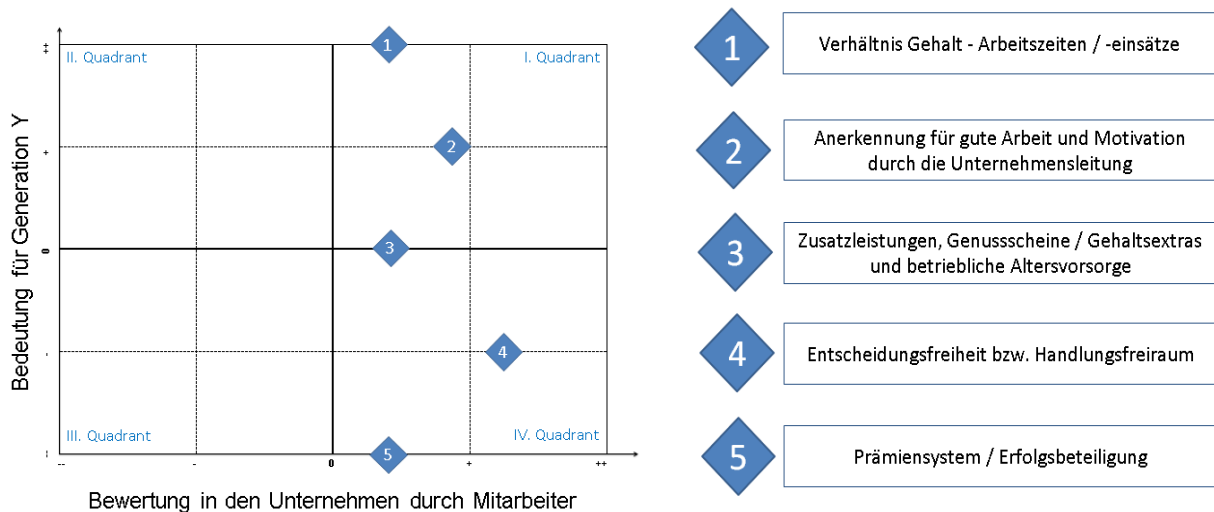


Abbildung 6-13: Portfolioanalyse der anreizbezogenen Instrumente

Stärkung der anreizbezogenen Instrumente der Mitarbeiterbindung:

Das Verhältnis von Gehalt und Arbeitszeiten ist der Generation Y innerhalb der anreizbezogenen Instrumente der Mitarbeiterbindung am wichtigsten. Infolge der Bewertung durch die Mitarbeiter zählt das Instrument zwar in den I. Quadranten, wegen der schlechten Bewertung durch die Mitarbeiter droht es aber in den II. Quadranten zu rutschen. Angesichts der Bedeutung für die Generation Y sollte es besonders gesichert werden. Dahingegen gilt die Anerkennung für gute Arbeit und Motivation durch die Unternehmensleitung als solides Instrument im I. Quadranten. Dieses Instrument muss gesichert werden, sodass es weiterhin positiv bewertet und gewichtet wird. Die Zusatzleistungen, die Genussscheine und die betriebliche Altersvorsorge liegen auf der Grenze zwischen dem I. und dem IV. Quadranten. Es gilt sie zu entwickeln, sodass sie deutlicher im I. Quadranten liegen, oder als Ressource zu betrachten, die hinsichtlich der fast durchschnittlichen Bewertung durch die Mitarbeiter fast schon als irrelevante Instrumente zählen könnten. Das gleiche gilt für das Prämiensystem und die Erfolgsbeteiligung, welche aufgrund der Bewertung durch die Mitarbeiter und der niedrigen Gewichtung durch die Generation Y im IV. Quadranten liegen. Die Entscheidungsfreiheit bzw. der Handlungsfreiraum dahingegen werden zwar auch schlechter gewichtet seitens der neuen Mitarbeitergeneration. Allerdings schneidet das Instrument als bestes bei der Bewertung der anreizbezogenen Instrumente durch die Mitarbeiter ab. Deshalb sollte es entwickelt und seine Bedeutung der Generation Y dargelegt werden.

6.3.2.5 Gesundheitsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

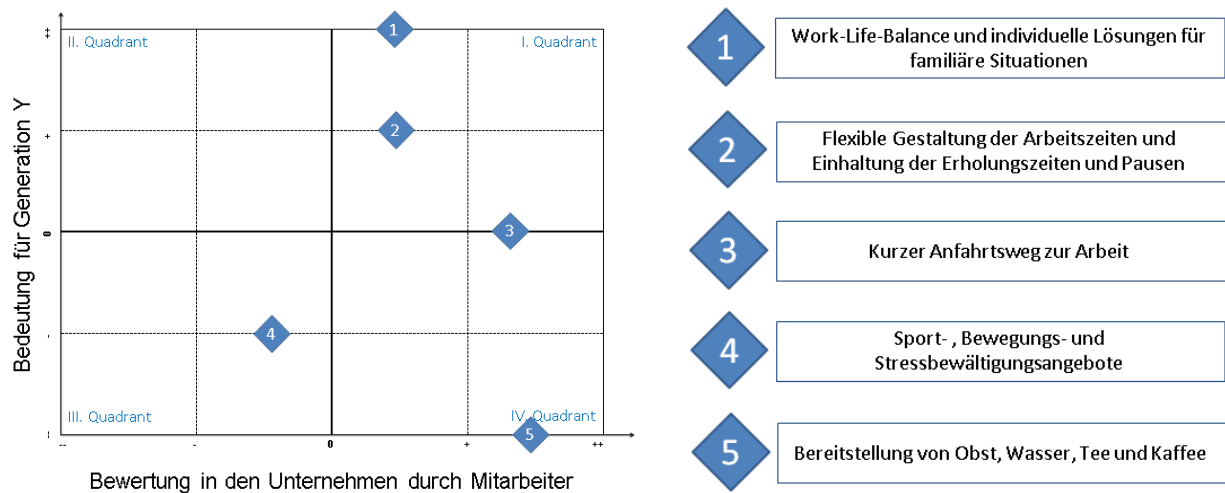


Abbildung 6-14: Portfolioanalyse der gesundheitsbezogenen Instrumente

Stärkung der gesundheitsbezogenen Instrumente zur Mitarbeiterbindung:

Die Work-Life-Balance, die individuellen Lösungen für familiäre Situationen, die flexible Gestaltung der Arbeitszeiten und die Einhaltung der Erholungszeiten und Pausen sind die wesentlichen gesundheitsbezogenen Instrumente für die Generation Y. Die Bewertung der Mitarbeiter fiel zwar auch so positiv aus, dass die Instrumente insgesamt in den I. Quadranten fallen, jedoch waren sie letztlich nur durchschnittlich, sodass die Instrumente in Grenznähe zum II. Quadranten liegen. Folglich ist es wichtig sie zu sichern. Der Grenzfall „kurzer Anfahrtsweg zur Arbeit“ sollte aufgrund der guten Bewertung durch die Mitarbeiter so weiterentwickelt werden, dass er zum I. Quadranten gehört. Dazu ist eine Kommunikation mit der Generation Y notwendig, sodass sie das Instrument als relevant ansieht. Die Sport-, Bewegungs- und Stressbewältigungsangebote sind von der Generation Y als unwichtig eingestuft und von den Mitarbeitern als unterdurchschnittlich bewertet worden. Aufgrund der Irrelevanz des Instruments muss auf diese Angebote kein besonderer Wert gelegt werden. Die Bereitstellung von Obst, Wasser, Tee und Kaffee gilt unter den gesundheitsbezogenen Instrumenten als eines mit Verbesserungspotential oder Ressource für die Unternehmen. Da die Mitarbeiter dieses Instrument am besten bewerteten, sollte es weiterentwickelt werden. Der Generation Y kann die Wichtigkeit dieses Instruments verdeutlicht werden, sodass es in den I. Quadranten fällt.

6.3.2.6 Weiterentwicklungsbezogene Instrumente der Mitarbeiterbindung

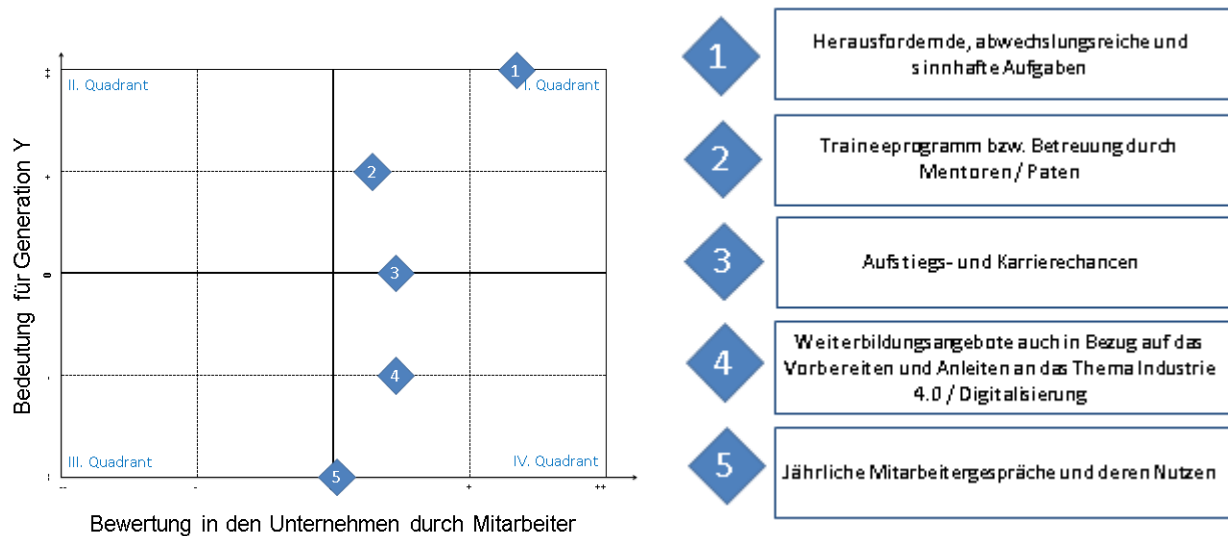


Abbildung 6-15: Portfolioanalyse der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente

Stärkung der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente der Mitarbeiterbindung:

Herausfordernde, abwechslungsreiche und sinnhafte Aufgaben waren die Instrumente, die sowohl positiv von der Generation Y gewichtet als auch positiv durch die Mitarbeiter bewertet wurden. Daraus folgt, dass die Unternehmen ihr Augenmerk auf die Sicherung dieses Instruments legen sollten. Ein weiteres Instrument im I. Quadranten ist das Traineeprogramm bzw. die Betreuung durch Mentoren oder Paten zu sehen. Die Generation Y erachtet dieses Instrument als am zweitwichtigsten. Die Unternehmen sollten hinsichtlich der fast durchschnittlichen Bewertung durch die Mitarbeiter die Instrumente deutlich absichern. Besonderer Wert sollte auf dieses Instrument gelegt werden, da die Unternehmen speziell durch dieses die neue Mitarbeitergeneration gewinnen und halten können. Außerdem kann dieses Instrument für die Unternehmen insofern einen Mehrwert haben, dass die Unternehmen die neue Mitarbeitergeneration im Hinblick auf ihre individuellen Bedürfnisse anlernen können. Auf der Grenze zwischen dem I. und dem IV. Quadranten liegen die Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten. Unternehmen können entscheiden inwieweit sie dieses Instrument entwickeln wollen und der Generation Y erklären, wieso Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten relevant sind. Folglich lägen sie im I. Quadranten und müssten gesichert werden. Anderenfalls könnten sie als Ressource gelten. Die Weiterbildungsangebote auch in Bezug auf Industrie 4.0 und Digitalisierung liegen im IV. Quadranten und gelten somit als zu entwickeln oder als Ressource für Unternehmen. Das Instrument „jährliche Mitarbeitergespräche und deren Nutzen“ schneidet wegen der durchschnittlichen Bewertung durch die Mitarbeiter am schlechtesten innerhalb der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente ab. Infolge der Bedeutung für die Generation Y liegt das Instrument schließlich an der Grenze zwischen dem III. und IV. Quadranten. Diesbezüglich stellt sich die Frage nach der Relevanz des Instruments. Somit kann es zum einen entwickelt werden, sodass die Mitarbeiter

es positiver bewerten und die Generation Y es als wichtiger ansieht. Zum anderen kann es als Ressource des Unternehmens gelten und abgebaut werden, wodurch der Fokus auf die Optimierung und Neuschaffung anderer Instrumente gelegt werden kann.

6.3.3 Gesamtbetrachtung der Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung

Mittels der eigens erstellten Portfolioanalyse lassen sich Strategieempfehlungen für Unternehmen ableiten, die mögliche Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung für die Generation Y darstellen. Infolge der überdurchschnittlichen Bewertungen der Instrumente durch die Mitarbeiter und deren Bedeutung für die Generation Y, lagen diese meist entweder im I. Quadranten und sind somit abzusichern oder im IV. Quadranten, wodurch sie zu entwickeln sind.

Für die Unternehmen ist es essentiell zu wissen, welche Strategieempfehlung für die Instrumente der Mitarbeiterbindung vorliegen, um handeln zu können. Die nachfolgenden Instrumente der Mitarbeiterbindung sind in den Unternehmen beizubehalten und abzusichern, da sowohl die bestehenden Mitarbeiter als auch die neue Mitarbeitergeneration motiviert werden und dadurch im Unternehmen bleiben wollen:

- Unternehmensleitungsbezogene Instrumente
 - Vorbildfunktion in Bezug auf die „gelebten Werte“
 - Offenheit der Unternehmensleitung neue Ideen und Vorschläge zu berücksichtigen und umzusetzen
- Unternehmensbezogene Instrumente
 - Firmenpolitik und Unternehmenskultur
 - Transparenz bzw. Offenheit innerhalb des Unternehmens
- Umfeldbezogene Instrumente
 - Betriebsklima
 - Arbeitsstätte, Arbeitsplatz und Arbeitsmittel
- Anreizbezogene Instrumente
 - Verhältnis von Gehalt und Arbeitszeiten
 - Anerkennung und Motivation durch die Unternehmensleitung
- Gesundheitsbezogene Instrumente
 - Work-Life-Balance und individuelle Lösungen für familiäre Situationen
 - Flexible Gestaltung der Arbeitszeiten und Einhaltung der Erholungszeiten
- Weiterentwicklungsbezogene Instrumente
 - Herausfordernde, abwechslungsreiche und sinnhafte Aufgaben
 - Traineeprogramm bzw. Betreuung durch Mentoren bzw. Paten

Die Ergebnisse bzgl. der Instrumente, die den Studenten bzw. Absolventen des Bauingenieurwesens am wichtigsten sind, deckten sich weitestgehend mit den Angaben, die als klassifizierend für die Generation Y gelten (siehe Kapitel 2.8.6). Am häufigsten aufgezählt wurden eine Work-Life-Balance, die Anerkennung und Motivation durch die Unternehmensleitung und abwechslungsreiche und herausfordernde Arbeiten, die Spaß machen. Anders als der Ruf es ihnen nachsagt zählten Vertreter der Generation Y mehrfach die Entwicklungsmöglichkeiten und die Aufstiegschancen auf. Obwohl bspw. weniger Arbeitsstunden und mehr Freizeit, ein geringerer Leistungsdruck oder Sabbaticals nur schwer umsetzbar sind und das Gegenteil sogar als beruflich akzeptiert gilt, sind diese Instrumente weitere gewünschte Attraktivitätsfaktoren der Mitarbeiterbindung. Weitere Wünsche der Generation Y waren Kinderbetreuungsmöglichkeiten und individuelle Lösungen in Bezug auf Familie oder flexible Arbeitszeiten.

Die Unternehmensleitungen nannten neben einem „offenen Ohr“ und einem guten Betriebsklima die Einbeziehung in Entscheidungsprozesse sowie ihre Vorbildfunktion als besonders wichtig. Außerdem betonten sie, dass es relevant ist, den Mitarbeitern Anerkennung und Wertschätzung entgegenzubringen, damit sich diese *„nicht nur als Gehaltsempfänger bzw. als eine Nummer fühlen“* (Unternehmen 19 2016). Daneben sollten die Unternehmen auch die anderen der zuvor genannten Instrumente der Mitarbeiterbindung beibehalten und absichern, da sie für die Generation Y eine hohe Bedeutung haben und gleichzeitig von den Mitarbeitern positiv bewertet werden.

Aufgrund der überdurchschnittlichen Bewertungen durch die Mitarbeiter kommt es in keinem der hier entwickelten themenbezogenen Portfolios zu dem Fall, dass Instrumente in den II. Quadranten fallen. Deshalb müssen weder Instrumente dringend optimiert werden noch muss der Generation Y erklärt werden, wieso die genannten Instrumente nicht umsetzbar sind bzw. wieso sie, im Vergleich zu anderen Instrumenten, nicht wichtig sind.

Im III. Quadranten lagen lediglich die Sport-, Bewegungs- und Stressbewältigungsangebote. Da es für die Generation Y eine geringe Bedeutung haben und gleichzeitig von den Mitarbeitern negativ bewertet werden kann dieses Instrument vernachlässigt werden.

Auch für die im IV. Quadranten befindlichen Instrumente konnten Strategieempfehlungen aufgezeigt werden. Einerseits entstehen Entwicklungsmöglichkeiten für die beizubehaltenden Instrumente. Andererseits besteht für die anderen Instrumente die Möglichkeit eines Abbaus und so die Möglichkeit einer veränderten Schwerpunktsetzung. Die Verbesserung bereits vorhandener Instrumente und auch der Aufbau neuer Instrumente wären das Resultat. Zu den Instrumenten, die zu entwickeln sind, zählen:

- Unternehmensleitungsbezogene Instrumente
 - Informationsfluss zwischen Mitarbeiter und Unternehmensleitung

- Unternehmensbezogene Instrumente
 - Innerbetriebliches Verbesserungsvorschlagswesen
 - Guter Ruf
- Umfeldbezogene Instrumente
 - Teamevents und Betriebsausflüge
- Anreizbezogene Instrumente
 - Entscheidungsfreiheit bzw. Handlungsfreiraum
 - Prämiensystem und Erfolgsbeteiligung
- Gesundheitsbezogene Instrumente
 - Bereitstellung von Obst, Wasser, Tee und Kaffee
- Weiterentwicklungsbezogene Instrumente
 - Weiterbildungsangebote auch in Bezug auf Industrie 4.0 und Digitalisierung
 - Jährliche Mitarbeitergespräche und deren Nutzen

Maßnahmen für Instrumente, die zwischen zwei Quadranten liegen, sind für das Unternehmen individuell abzuwägen. Beachtet werden kann in diesem Zusammenhang der Kostenfaktor der einzelnen Instrumente. Nachfolgend sind diese aufgelistet:

- Unternehmensleitungsbezogene Instrumente
 - Glaubwürdigkeit und Vorbildfunktion der Unternehmensleiter als Unternehmer und für die Themen Motivation, Weiterentwicklung und Gesundheit
 - Führungsstil
- Unternehmensbezogene Instrumente
 - Unternehmensentwicklung in Bezug auf Wachstum, Erfolg und Zukunftsperspektiven
- Umfeldbezogene Instrumente
 - Technischer Stand für die Arbeiten auf der Baustelle
 - Möglichkeit der Telearbeit (bspw. Home-Office)
- Anreizbezogene Instrumente
 - Zusatzleistungen, Genussscheine und betriebliche Altersvorsorge
- Gesundheitsbezogene Instrumente
 - Kurzer Anfahrtsweg zur Arbeit
- Weiterentwicklungsbezogene Instrumente
 - Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten

Eine Anpassung des Wertesystems und der Unternehmenskultur an die Instrumente kann auch anderen Generationen zugutekommen. Denn viele der abgeleiteten Maßnahmen bzgl. der Stärkung der Mitarbeiterbindung für die Generation Y können ebenso für andere Generationen gelten.

Abgesehen von kostenintensiven Instrumenten gibt es auch eine Vielzahl an kostengünstigen Instrumenten. Die befragten Mitarbeiter waren sich über ein Zusammenspiel von materiellen und immateriellen Instrumenten der Mitarbeiterbindung einig. Sobald die Rahmenbedingungen (Gehalt, Arbeitsstunden etc.) gegeben seien, sei vor allem das Immaterielle, wie Anerkennung und das Betriebsklima, von gravierender Bedeutung. Dies wäre das „on-top“ auf den Arbeitsvertrag, welches das Geben und Nehmen vervollständige.

Die Hypothese kann für diese empirische Untersuchung verifiziert werden, da sich folglich Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung für die Generation Y ableiten lassen.

7. Methodenkritische Betrachtung

Ziel der vorliegenden empirischen Studie war es, anhand einer Stichprobe von 304 Teilnehmern unter standardisierten Bedingungen Einblick in das Forschungsfeld „Mitarbeiterbindung in kleinen und mittelständischen Bauunternehmen“ zu gewinnen. Da dem Forschungsanliegen konkrete Annahmen zugrunde lagen wurde mit einer Fragebogenstudie ein quantitativer Forschungsansatz gewählt. Als Ergänzung wurde die qualitative Methode in Form von Interviews hinzugezogen. Dabei ist zu betonen, dass die Erhebung als Momentaufnahme zu bewerten ist.

Angesichts der zahlreichen Instrumente der Mitarbeiterbindung in den Fragebögen muss hinterfragt werden, ob die erstellten Items geeignet sind, Bewertungen der Mitarbeiterbindung zu erfassen. Fraglich ist auch, ob die Anzahl der Items einerseits für eine vollständige Erfassung des Konstrukts ausreicht oder andererseits den Teilnehmer „erschlägt“.

Die für die Operationalisierung gewählte Likert-Skala und das dichotome Antwortformat auf die geschlossenen Fragen des standardisierten Testverfahrens ließen für die Befragten keine Ausweichmöglichkeiten zu. Es konnte neben einer mittleren Antwort nur Zustimmung sowie Ablehnung ausgedrückt werden. Bei der Auswertung der Fragebögen fiel auf, dass einzelne Teilnehmer nicht vorhandene Instrumente nicht frei ließen sondern negativ bewerteten. Möglicherweise wäre es für die Teilnehmer hilfreicher gewesen die fünfstufige Ratingskala um die Antwortkategorie „Nicht vorhanden“ zu erweitern. Diese Antwortmöglichkeit könnte jedoch dazu führen, dass sich die Teilnehmer nicht im gewünschten Maße mit der Testaussage auseinandersetzen und eine persönliche Positionierung ablehnen. Insgesamt beruhen die Ergebnisse auf subjektiver Wahrnehmung bzw. Einschätzung der Teilnehmer und sind somit von individuellen Einflussfaktoren (Erinnerungsvermögen, Aufmerksamkeit, Selbsterkenntnis) abhängig.

Es lässt sich trotzdem erkennen, dass die Erhebungsinstrumente valide sind. Die Auswertungs- und Interpretationsobjektivität ist aufgrund der zuvor festgelegten Standardisierung gegeben. Es gab keine unbeantworteten Fragen in den Fragebögen für die Unternehmen und der Anteil fehlender Angaben bei der Online-Umfrage für die Generation Y ist mit 24% verhältnismäßig gering. Die persönlichen Verbindungen der Teilnehmer zu Herrn Schellhammer oder meiner Person können hierbei eine wesentliche Rolle gespielt haben. An dieser Stelle sollte nochmals betont werden, dass die erhobenen Daten aufgrund eben dieser persönlichen Verbindungen stärker einem Effekt der Erwünschtheit unterliegen. So nahmen vor allem Unternehmen teil, die unterdurchschnittliche Krankheitstage vorweisen können, eine sehr geringe Personalfuktuation haben und „gute, starke und langjährige Mitarbeiter“ (Unternehmen 9 2016) haben. Dahingegen führten Unternehmen, die nicht teilnehmen wollten, Stress und Zeitprobleme durch hohe Fluktuation und Ausfälle an. Ein weiteres Argument war fehlendes Interesse. Weitere Gründe für

eine Ablehnung der Befragung könnten auch die Befürchtung von Auftragsanfragen durch die Schellhammer Unternehmensberatung oder Anfragen der HTWG Konstanz gewesen sein.

Aufgrund dessen, dass die Umfrage für die Generation Y mithilfe digitaler Netzwerke (bspw. Facebook) durchgeführt wurde, kann nicht ausgeschlossen werden, dass nicht nur die Zielgruppe „Studierende oder Absolventen des Bauingenieurwesens“ teilnahmen. Des Weiteren könnten Teilnehmer den Link mehrfach angeklickt und auch mehrfach ausgefüllt haben. Außerdem kann, wie auch bei der Unternehmensumfrage, nicht ausgeschlossen werden, dass ein Effekt der Erwünschtheit erzielt wurde. Allerdings kann infolge der eng zusammenliegenden Platzierungen der Instrumente dies relativiert werden, da ansonsten größerer Abweichungen entstanden wären. Das Feedback zweier Studenten ergab, dass die Gewichtung der Instrumente eine spontane Abwägung war, da es ihnen schwer fiel diese zu platzieren.

Abschließend lässt sich sagen, dass sich die anfangs gestellte Forschungsfrage durchaus mit den erhobenen Daten erfassen lässt, auch wenn keine repräsentativen Aussagen getroffen werden können und dadurch keine Allgemeingültigkeit herrscht. Zur weiteren Erforschung der Bewertungen der Instrumente bedarf es weiterer Studien mit einem quantitativen und qualitativen Forschungsansatz. Bei der Erweiterung einer empirischen Untersuchung könnte beispielsweise die Bedeutung der Instrumente der Mitarbeiterbindung für die Mitarbeiter und Unternehmensleitungen untersucht werden. Des Weiteren könnte die Zielgruppe (momentan nur Unternehmensleitung und technische Führungskräfte) erweitert werden, sodass kaufmännische Führungskräfte, Poliere etc. hinzugezogen werden. Außerdem hätte eine größere Anzahl an Testaussagen zum Vorteil, dass die Bewertungen der Teilnehmer differenzierter erfasst werden könnten und dadurch aussagekräftiger wären. Gegen eine höhere Anzahl von Testaussagen in dieser Masterthesis sprachen vor allem zeitökonomische Aspekte, da der zeitliche Rahmen zur Entwicklung des Erhebungsinstrumentes der empirischen Studie begrenzt war. Des Weiteren standen nur geringe finanzielle Mittel zur Verfügung. Um sich diesen Rahmenbedingungen besser anzupassen und qualitativ wertvollere Daten zu erhalten, wurde die Forschungsfrage enger gefasst und präzisiert, beispielsweise mit einer Spezialisierung auf nur ein themenbezogenes Instrument.

8. Schlussbetrachtung

Es gibt verschiedene Wege Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden. Sie festzubinden oder sie festzuhalten ist mitnichten einer davon, wie schon die anfangs gezeigte Karikatur „Mitarbeiter binden und halten“ [Fran 2015] verdeutlicht. Leistungsstarke und leistungsfähige Mitarbeiter an ein Unternehmen dauerhaft zu binden kann durch den Einsatz einer Vielzahl an Instrumenten, die die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter intensivieren, ermöglicht werden.

8.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Masterthesis soll dazu einen Beitrag leisten und eine Bewertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung darlegen. Nach einer Einleitung in das Thema der Mitarbeiterbindung wurden im ersten Teil dieser Arbeit die Grundlagen und theoretischen Hintergründe der Mitarbeiterbindung erläutert. Die Einordnung der Mitarbeiterbindung fällt unter den Begriff des Human Resource Management und beschreibt dabei einen Teil des internen Personalmarketings. Commitment, Loyalität, Involvement und Zufriedenheit sind maßgeblich für die Leistung und Arbeitsmotivation der Mitarbeiter. Die Folge ist, dass sie im Unternehmen bleiben wollen. Dadurch schützen sie das Unternehmen vor Fluktuation, Fehlzeiten und unnötigen Kosten. In diesem Kontext werden themenbezogene Instrumente angesprochen, mit deren Hilfe die Megatrends gemeistert werden können. Im Folgenden wurden der Forschungsstand und die Methodik dargelegt. Anschließend wurden die empirischen Ergebnisse innerhalb der Zielgruppen beleuchtet. Hierbei wurde sowohl die Auswertung der Bewertungen der Instrumente durch die Mitarbeiter und Unternehmensleitungen als auch die Auswertung der Bedeutung der Instrumente für die Generation Y dargelegt. Des Weiteren konnte ein Benchmarking aller teilnehmenden Unternehmen erstellt werden. Schließlich wurde sich mit der hypothesenorientierten Vorstellung und Diskussion der empirischen Ergebnisse im Zielgruppenvergleich befasst. Ziel der Diskussion war die Verifizierung oder Falsifizierung der Hypothesen, die auf der einhergehenden Forschungsfrage beruhen. Zum einen konnten die unterschiedlichen Bewertungen der Mitarbeiter und der Unternehmensleitungen gezeigt werden. Zum anderen konnten durch eine Gegenüberstellung der Bewertungen der Instrumente durch die Mitarbeiter und der Wünsche bzw. Erwartungen der Generation Y Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung für die Generation Y entwickelt und abgeleitet werden. Abschließend wurde die dargelegte Methode kritisch hinterfragt.

8.2 Fazit

Hinsichtlich meines persönlichen Fazits lässt sich zunächst festhalten, dass ich einen Überblick über den aktuellen Stand der Mitarbeiterbindung in Bauunternehmen und auch eine Vorstellung von den Wünschen der Generation Y bekommen konnte. Auf diese Weise konnte ich fach- und unternehmensspezifische Kompetenzen erlangen und meine Persönlichkeit weiterentwickeln. Dies wird mir in einer Führungsposition von Nutzen sein. Ich hatte im Rahmen dieser Masterthesis Kontakt mit unterschiedlichen Bauunternehmen, ihren Unternehmensleitungen und technischen Führungskräften. Durch deren Teilnahme an meiner Umfrage wurde ihr Augenmerk verstärkt auf den Bereich der Mitarbeiterbindung gelenkt. Dadurch und infolge des Feedbacks der Unternehmen kann ich feststellen, dass die Unternehmen sich bemühen verstärkt positive Rahmenbedingungen für ihre Mitarbeiter zu schaffen, sodass ihre qualifizierte Belegschaft dauerhaft gesünder, motivierter und somit leistungsfähiger wird. Infolge der Masterthesis haben sich somit meine Kenntnisse im Personalmanagement im Allgemeinen deutlich verbessert. So konnte ich die Diversität an Instrumenten der Mitarbeiterbindung von unterschiedlichen Seiten kennenlernen und speziell für die Generation Y Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung bestimmen.

Betrachtet man abschließend die Ergebnisse, so lässt sich zwar sagen, dass sich die anfangs gestellte Forschungsidee durchaus mit den erhobenen Daten erfassen lässt, allerdings nicht als allgemeingültig verstanden werden darf, da eine Untersuchung für die Gesamtpopulation spezifischer Zielgruppen notwendig gewesen wäre. Nicht zulässig sind die anhand von Stichprobendaten getroffenen Schlussfolgerungen, da es theoretisch unendlich viele mögliche Stichproben gibt, die die vorliegenden Ergebnisse widerlegen könnten. Ein hypothesenkonformes Ergebnis ist also nur ein Anlass die Hypothese bis zum Auftauchen gegenteiliger Befunde vorläufig beizubehalten. Aufgrund dessen besteht Handlungsbedarf in Form von zusätzlichen Studien mit einem quantitativen und qualitativen Forschungsansatz.

8.3 Ausblick

Das anfänglich beschriebene Problem, dass die Baubranche und insbesondere das Berufsbild der technischen Führungskräfte einen schlechten Ruf haben, bestätigt sich auch in der Online-Umfrage der Studierenden und Absolventen der Generation Y. Obwohl anfänglich die Hälfte der Teilnehmer nach dem Studium in die Bauleitung einsteigen will oder bereits eingestiegen ist, sehen sich nach fünf Jahren nur noch weniger als ein Drittel der Vertreter der Generation Y in der Bauleitung. Dies stellt eine Reduktion von 22% im Laufe der ersten fünf Jahre auf. Die 53% der Vertreter der Generation Y, die in die Bauleitung gehen oder gegangen sind, können angesichts der unterschiedlichen Vertiefungsrichtungen und damit verschiedenen Berufszielen, noch als relativ hoher Prozentsatz eingestuft werden. Instrumente der Mitarbeiterbindung könnten diese Reduktion verhindern oder zumindest minimieren. So könnte gerade auf die „Image-Punkte“, wie mehr Urlaub, bessere Work-Life-Balance, höheres Gehalt oder weniger Stress in Verbindung mit den anderen in Kapitel 6.3 „Ableitung von Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung für die Generation Y“ erarbeiteten Attraktivitätsfaktoren besonders Wert gelegt werden. Hierdurch könnte die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und dessen Loyalität diesem gegenüber gestärkt werden. Diese Bindung würde dann wiederum verhindern, dass nach fünf Jahren die Mitarbeiter fluktuieren und dadurch erhebliche Kosten für das Unternehmen entstehen.

Im Rahmen der Bearbeitung und der geführten Interviews konnte bereits einigen Unternehmensleitungen die Wichtigkeit der Mitarbeiterbindung näher gebracht werden, sodass erste Tagungen und Diskussionen in Führungskreisen diesbezüglich zustande kamen. Ebenso leiteten Unternehmen aufgrund der internen Auswertungen der Fragebögen und Interviews erste Maßnahmen ein. Des Weiteren wollen Unternehmen neue Instrumente der Mitarbeiterbindung schaffen bzw. entwickeln (z.B.: Cafeteria-System, Verbesserung des Betriebsklimas).

Die nachfolgenden Statements einiger Unternehmensleitungen zeigen, dass Mitarbeiterbindung ein aktuelles, vielseitiges und essentielles Thema ist:

- *“Super Thema – in das es sich mehr als lohnt zu investieren.“* (Fr. Kögel, Krämer GmbH & Co. KG, 2017)
- *“Wir wollen uns ständig weiterentwickeln – auch in Bezug auf unsere Mitarbeiterbindung. Unsere bestehenden Angebote sind vielseitig. Dennoch motivierte der Fragebogen und das Interview weitere Attraktivitätsfaktoren zu schaffen.“* (Hr. Rohletter, Bauunternehmung Albert Weil AG, 2017)
- *„Als Unternehmen verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz und haben dabei immer ein Ziel vor Augen: gesunde, zufriedene und qualifizierte Mitarbeiter. Dadurch war das Thema "Mitarbeiterbindung" genau das richtige.“* (Hr. Hopmann, Bauunternehmung Albert Weil AG, 2017)

- *“Der strukturierte und nach Themenbereichen gegliederte Fragenkatalog war die Grundlage für eine überaus interessante und informative Mitarbeiterbefragung, die in Eigenregie in dieser Form nicht stattgefunden hätte.”* (Fr. Dettmann, Anton Steininger GmbH, 2017)
- *“Das Thema ist eine super Idee und am Puls der Zeit. Gerade das mit den verschiedenen Wahrnehmungen ist spannend.”* (Hr. Rahm, Bauunternehmung Karl-Heinz Rahm GmbH, 2016)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass obwohl der bisherige Wissensstand der Unternehmensleitung bzgl. Mitarbeiterbindung hoch ist, gibt es trotzdem in vielen Bereichen Handlungspotential. Die Konsequenz, die die Unternehmen daraus ziehen sollten, ist im Bereich der Mitarbeiterbindung ihre Unternehmensführung zu qualifizieren und ihr Personalmanagement auszubauen. Schließlich möchte jedes Unternehmen seine erfolgsrelevanten Kräfte behalten.

9. Anhang

9.1 Fragebogen Mitarbeiter und Unternehmensleitung: Konzepte und Auswertungen

Das Konzept des Fragebogens einerseits für die Mitarbeiter und andererseits für die Unternehmensleitungen der 20 teilnehmenden,0 Unternehmen ist auf der beiliegenden CD zu finden. Die prozentualen Verteilungen der Ergebnisse der Mitarbeiter und Unternehmensleitungen sind auch auf der beiliegenden CD enthalten. Ebenso sind die internen Auswertungen der Unternehmen dort zu sehen.

9.2 Interview Mitarbeiter und Unternehmensleitung: Konzepte, Auswertungen und Aufnahmen

Das Konzept des Interviews einerseits für die Mitarbeiter und andererseits für die Unternehmensleitungen der fünf teilgenommenen Unternehmen ist auf der beiliegenden CD zu finden. Ebenso sind deren internen Auswertungen und Aufnahmen der einzelnen Personen dort zu finden.

9.3 Umfrage Generation Y: Konzept und Auswertung

Das Konzept des Fragebogens für die Absolventen und Studierende des Bauingenieurwesens ist auf der beiliegenden CD zu finden. Ebenso sind die vom Programm generierten Auswertungen dort zu sehen. Die prozentualen Verteilungen der Ergebnisse der Generation Y sind auch auf der beiliegenden CD enthalten.

9.4 Benchmarking

Unternehmensleitungsbezogene Instrumente

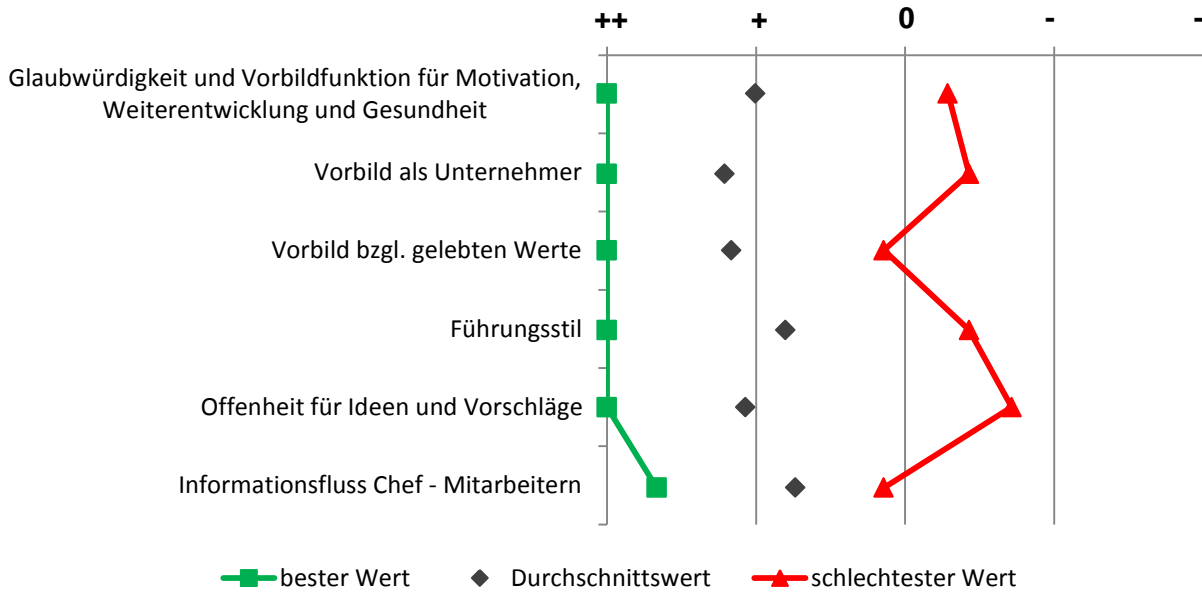


Abbildung 9-1: Benchmarking der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente

Unternehmensbezogene Instrumente

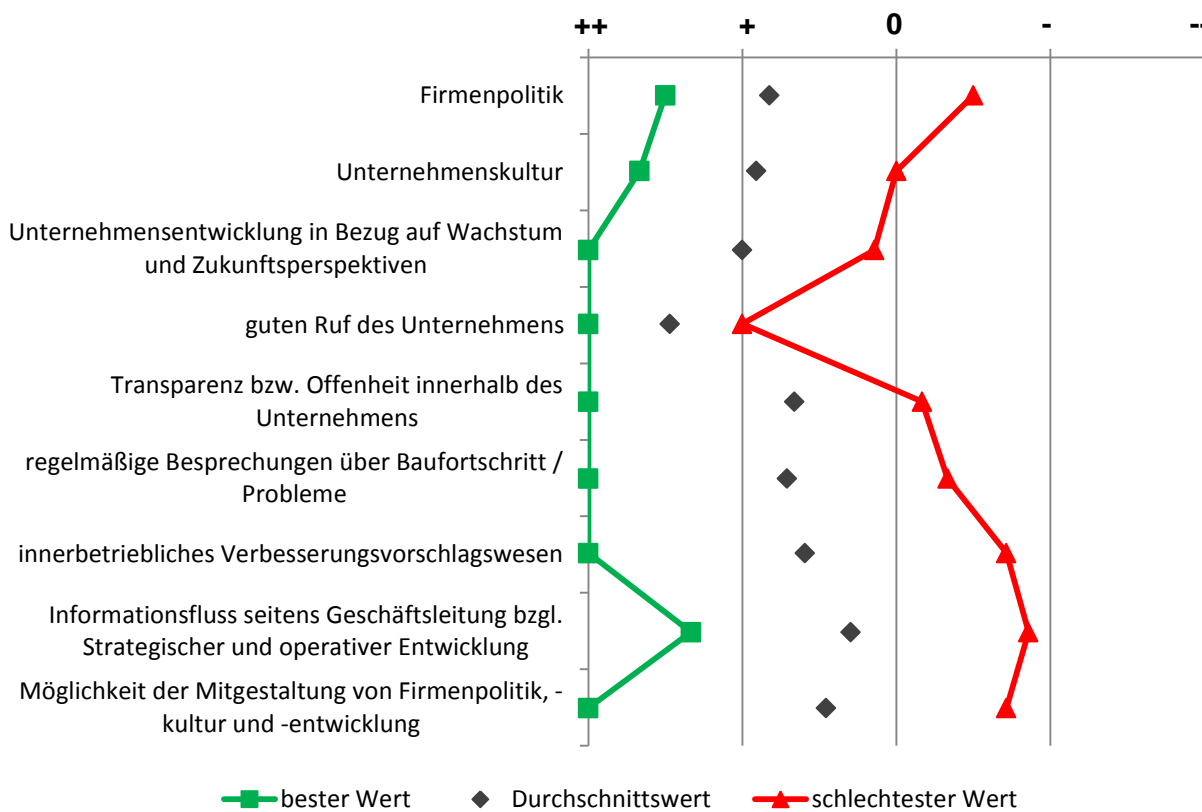


Abbildung 9-2: Benchmarking der unternehmensbezogenen Instrumente

Umfeldbezogene Instrumente

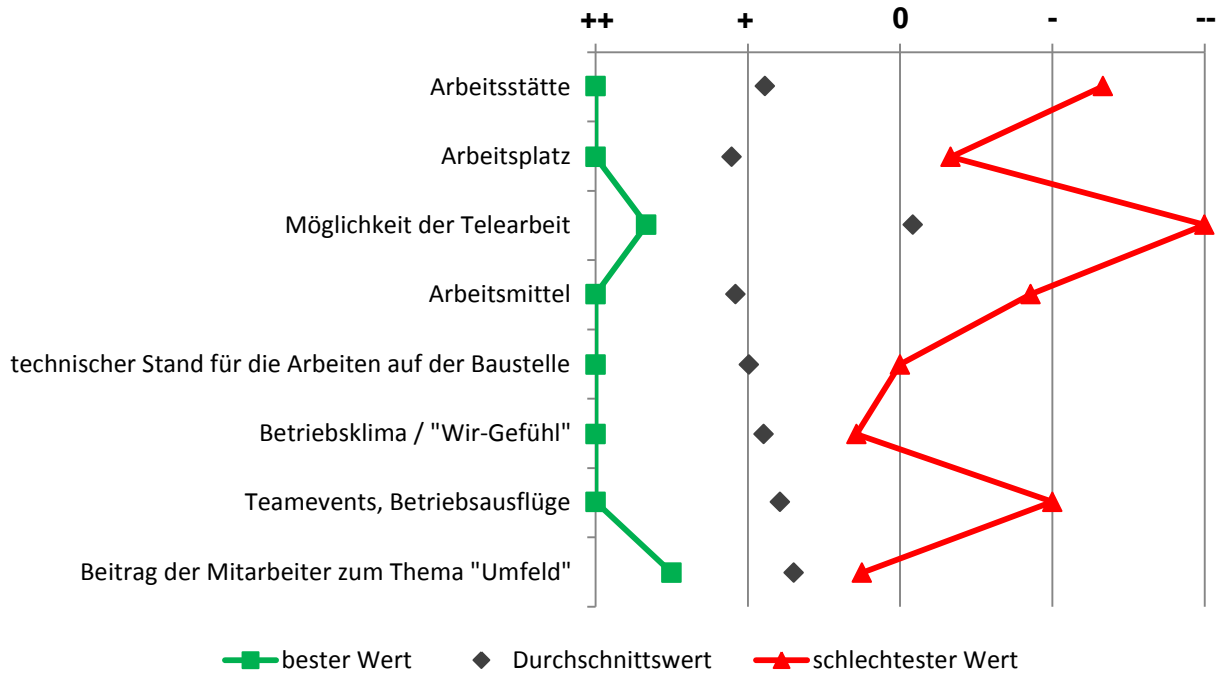


Abbildung 9-3: Benchmarking der umfeldbezogenen Instrumente

Anreizbezogene Instrumente

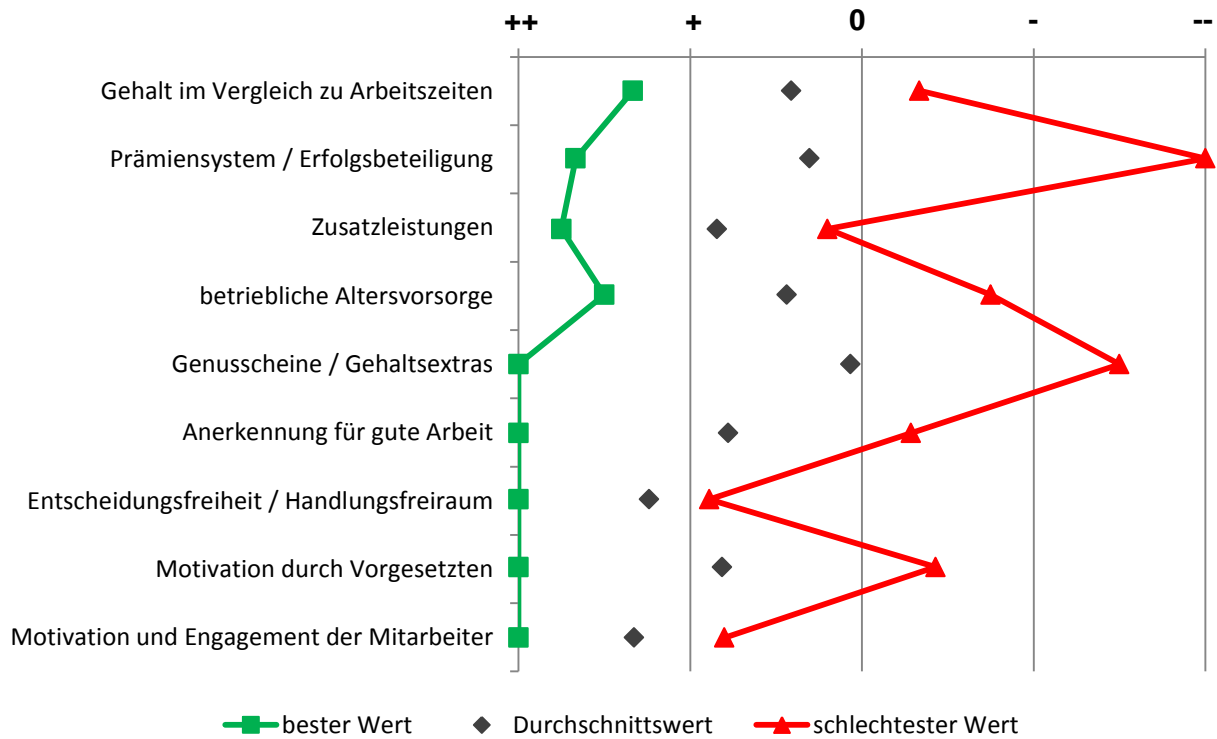


Abbildung 9-4: Benchmarking der anreizbezogenen Instrumente

Gesundheitsbezogene Instrumente

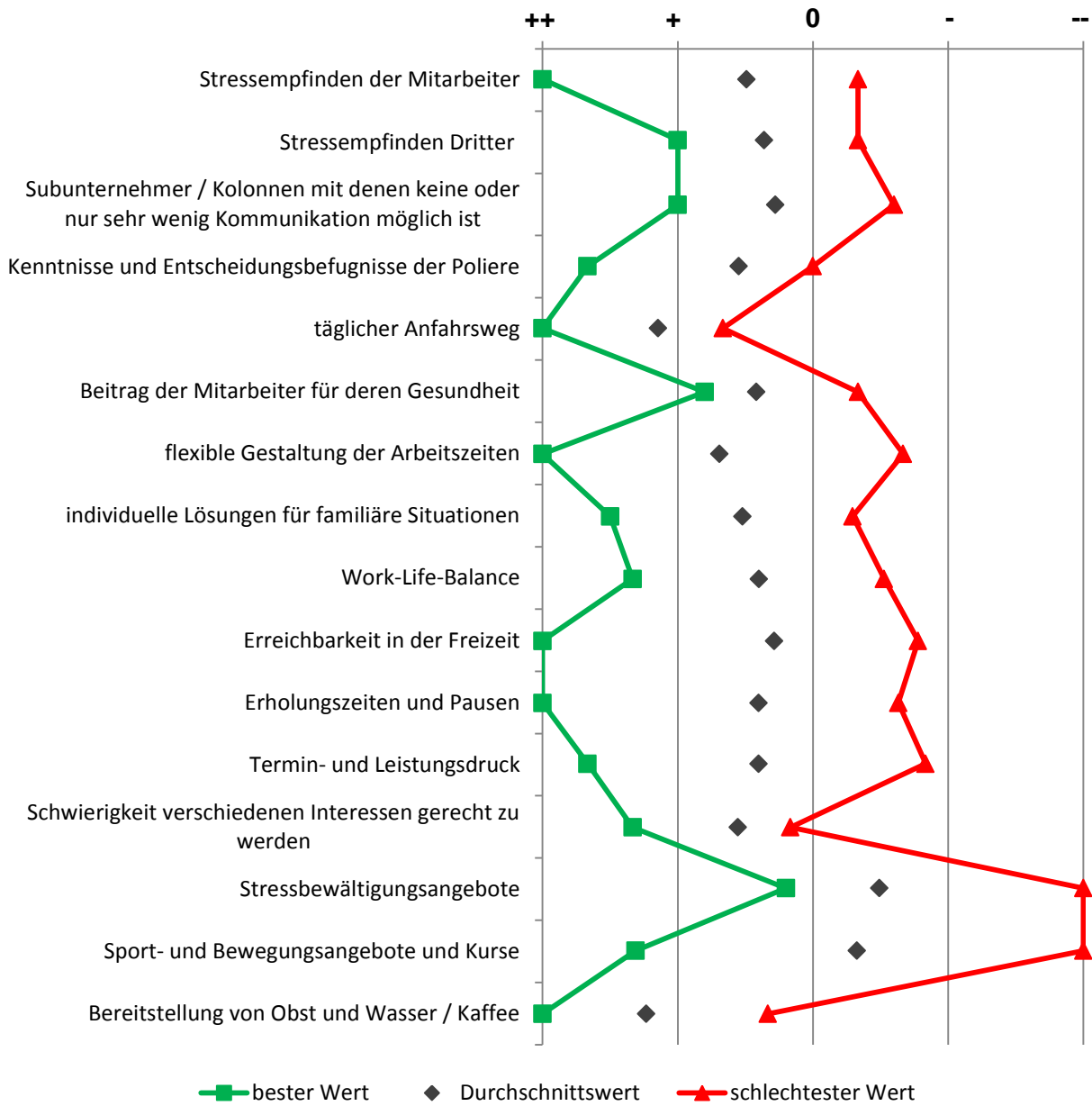


Abbildung 9-5: Benchmarking der gesundheitsbezogenen Instrumente

Weiterentwicklungsbezogene Instrumente

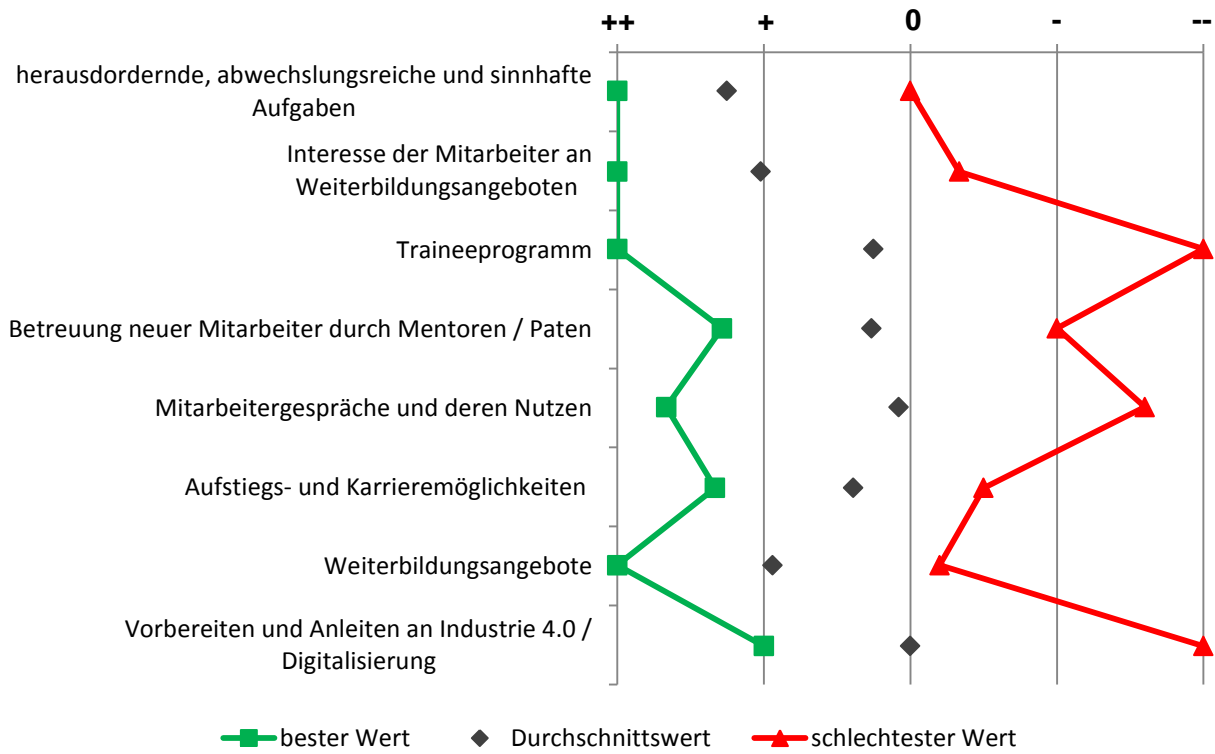


Abbildung 9-6: Benchmarking der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente

Commitment

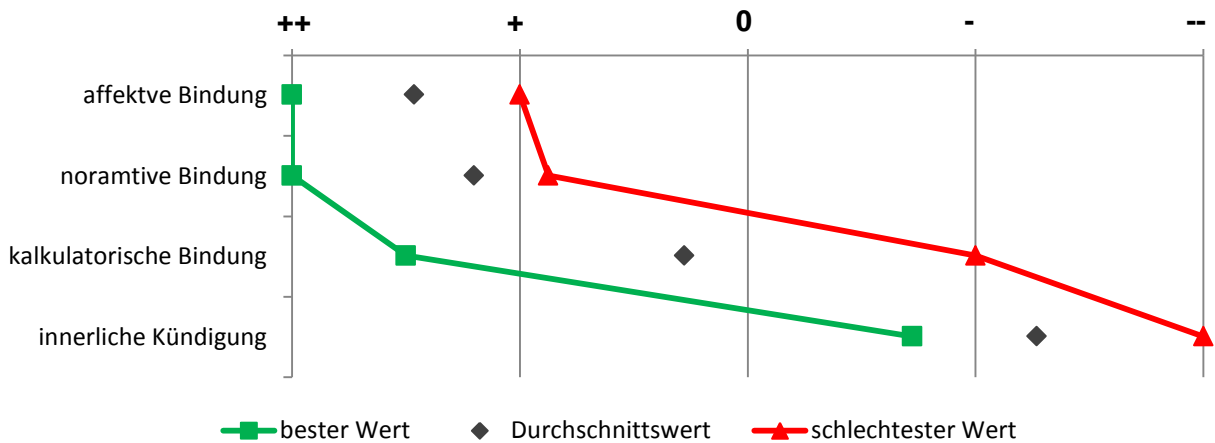


Abbildung 9-7: Benchmarking des Commitment der Mitarbeiter

9.5 Durchschnittswerte der Bewertungen der Instrumente durch Mitarbeiter und Unternehmensleitung aller Unternehmen

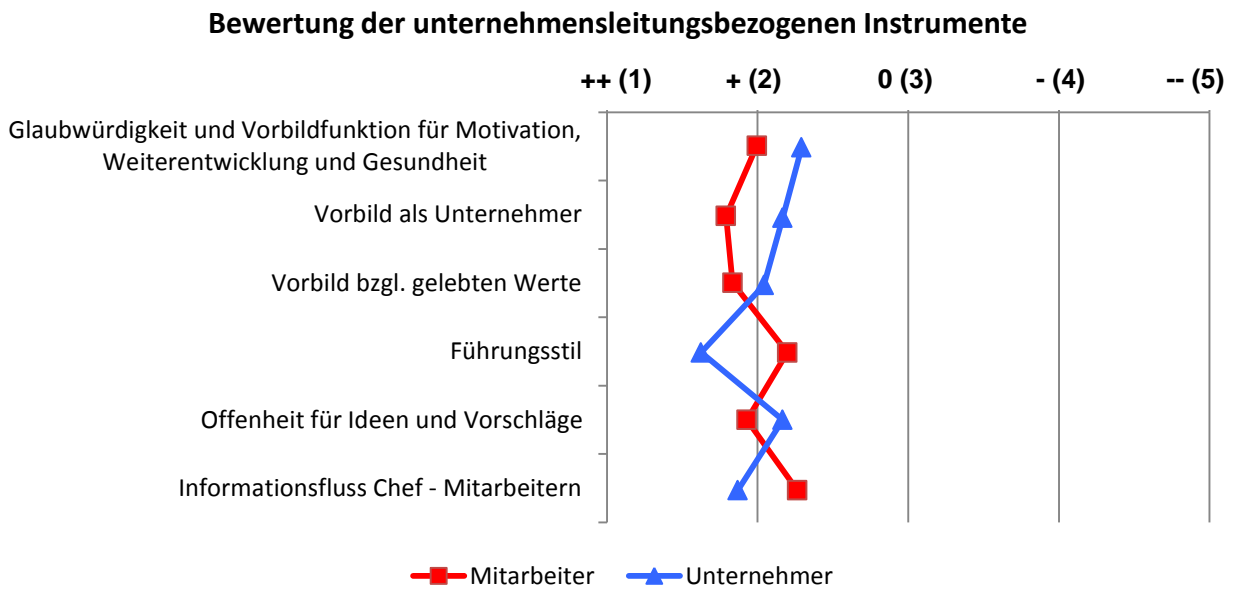


Abbildung 9-8: Durchschnittliche Bewertung aller unternehmensleitungsbezogenen Instrumente

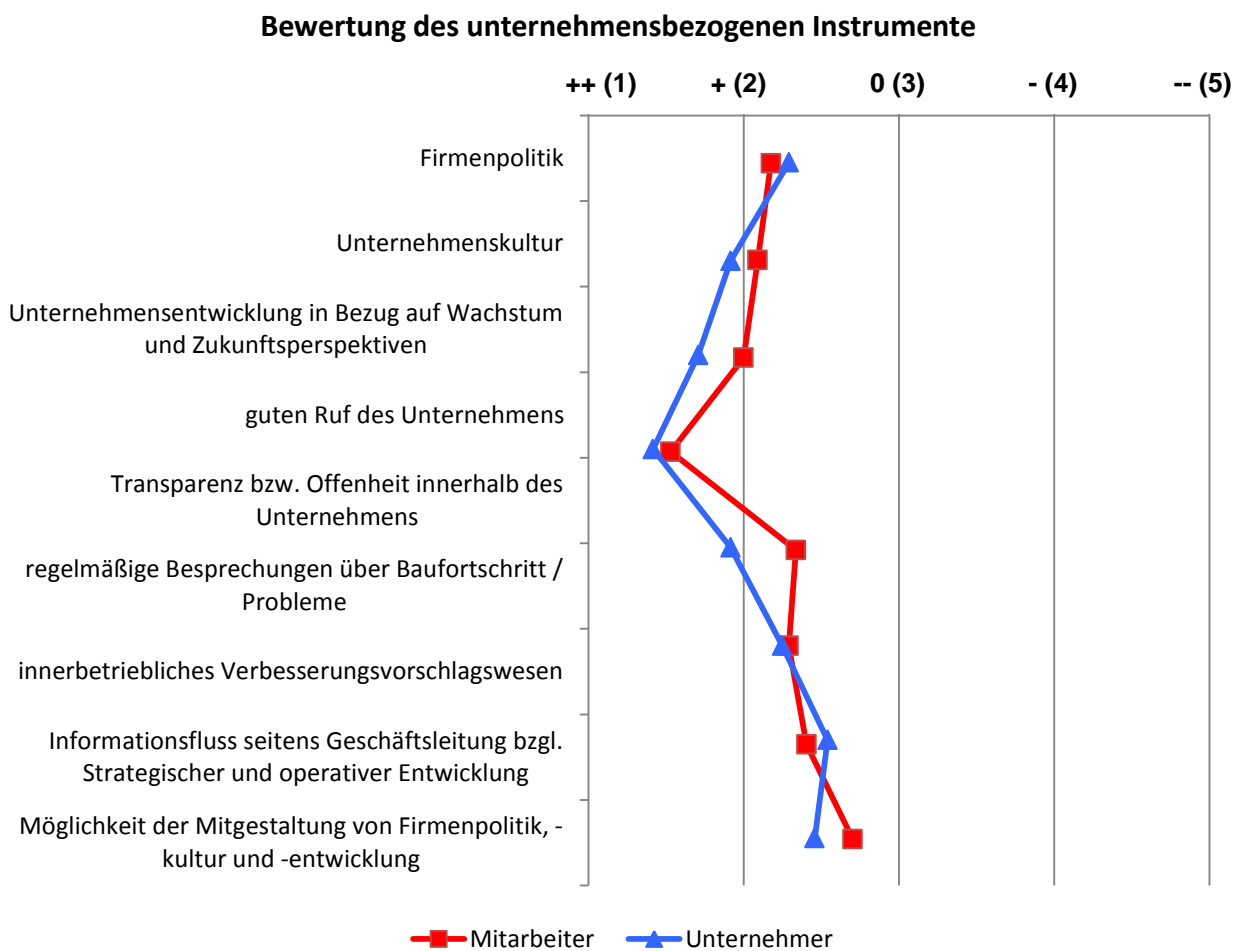


Abbildung 9-9: Durchschnittliche Bewertung aller unternehmensbezogenen Instrumente

Bewertung der umfeldbezogenen Instrumente

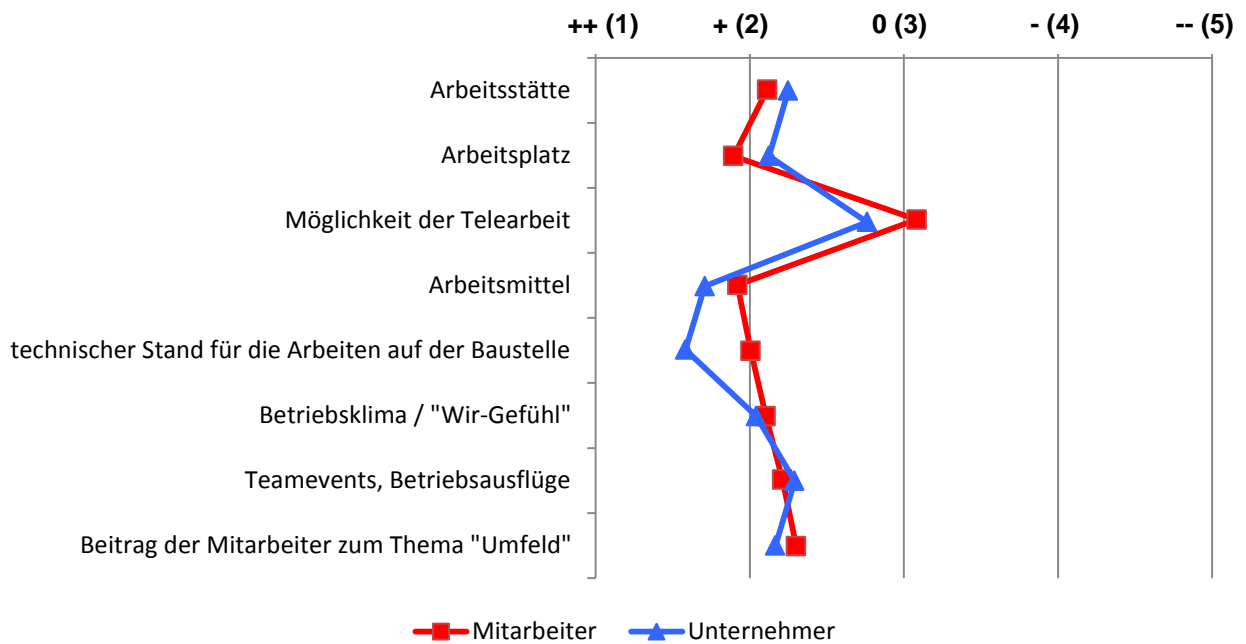


Abbildung 9-10: Durchschnittliche Bewertung aller umfeldbezogenen Instrumente

Bewertung der Anreizbezogenen Instrumente

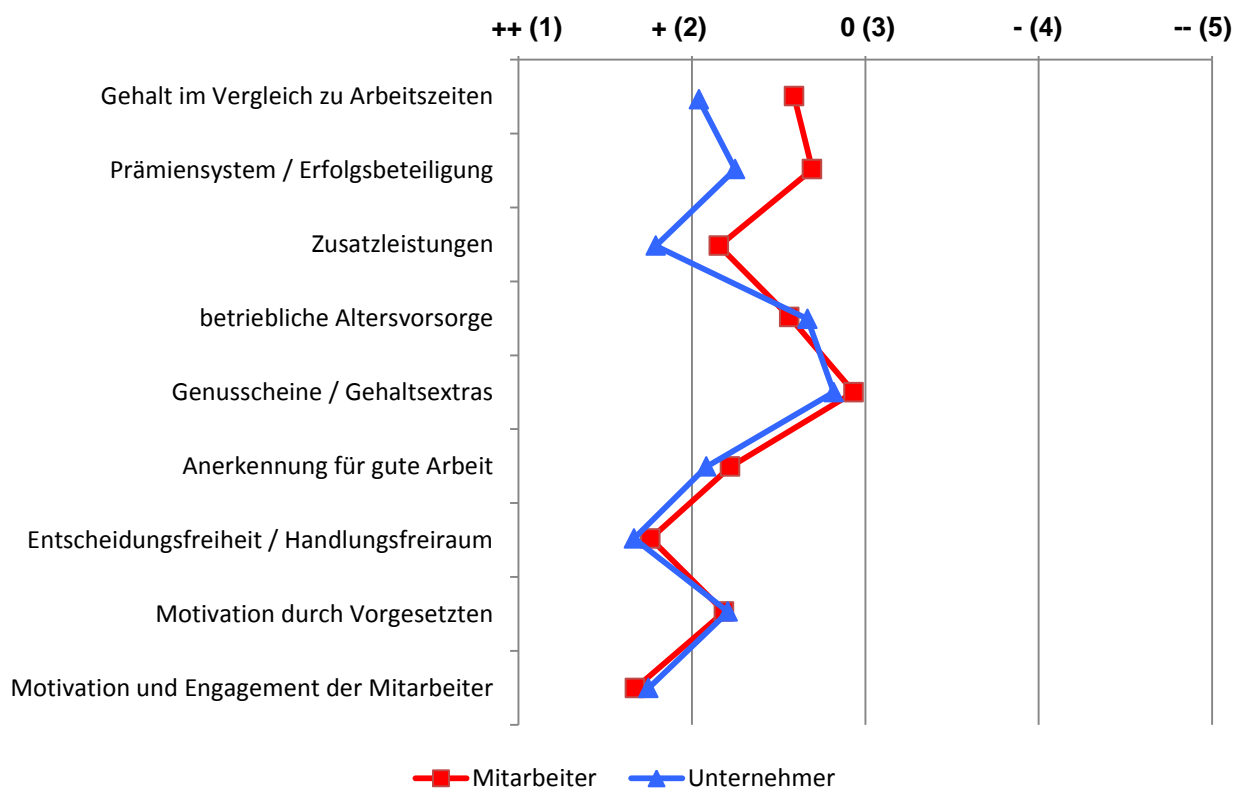


Abbildung 9-11: Durchschnittliche Bewertung aller anreizbezogenen Instrumente

Bewertung der gesundheitsbezogenen Instrumente

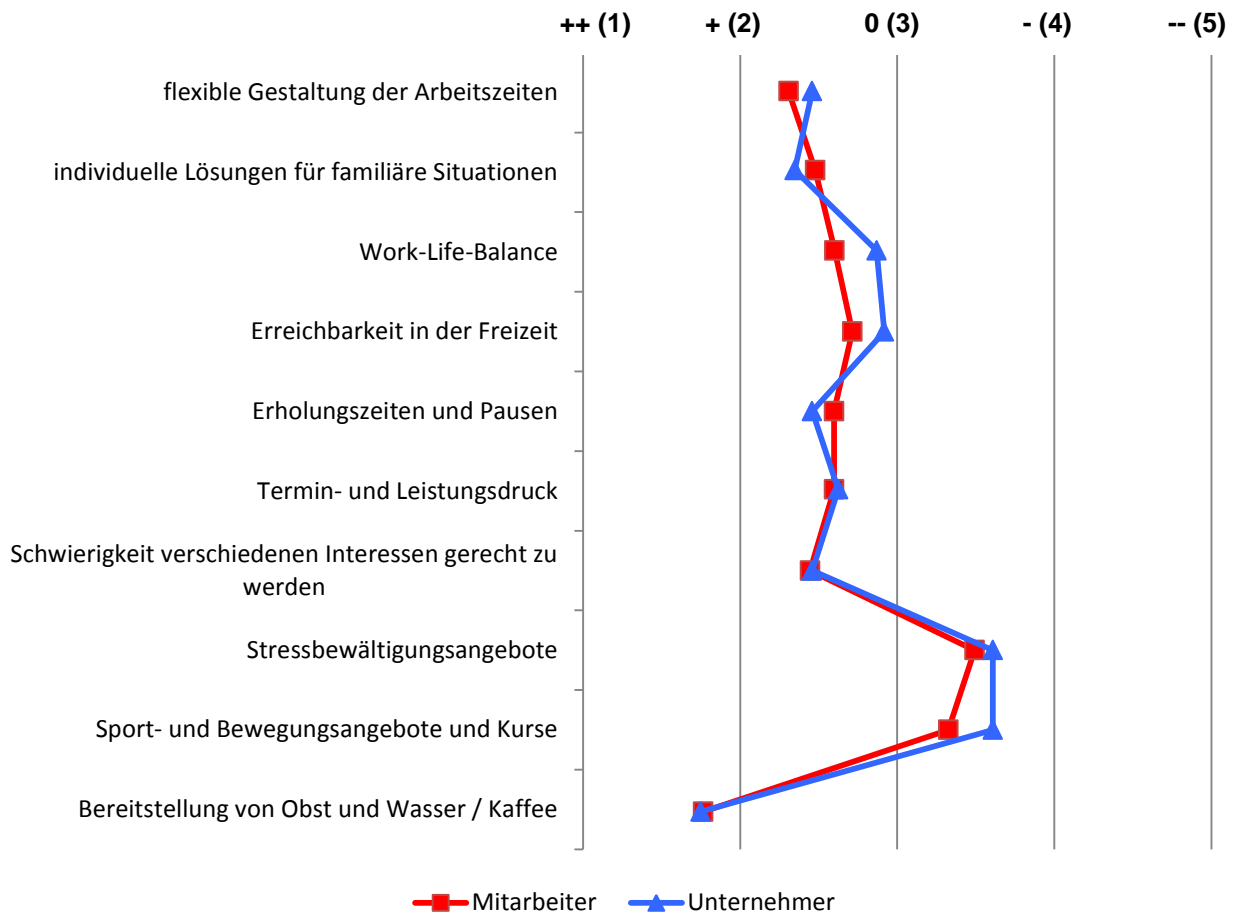


Abbildung 9-12: Durchschnittliche Bewertung aller gesundheitsbezogenen Instrumente

Bewertung der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente

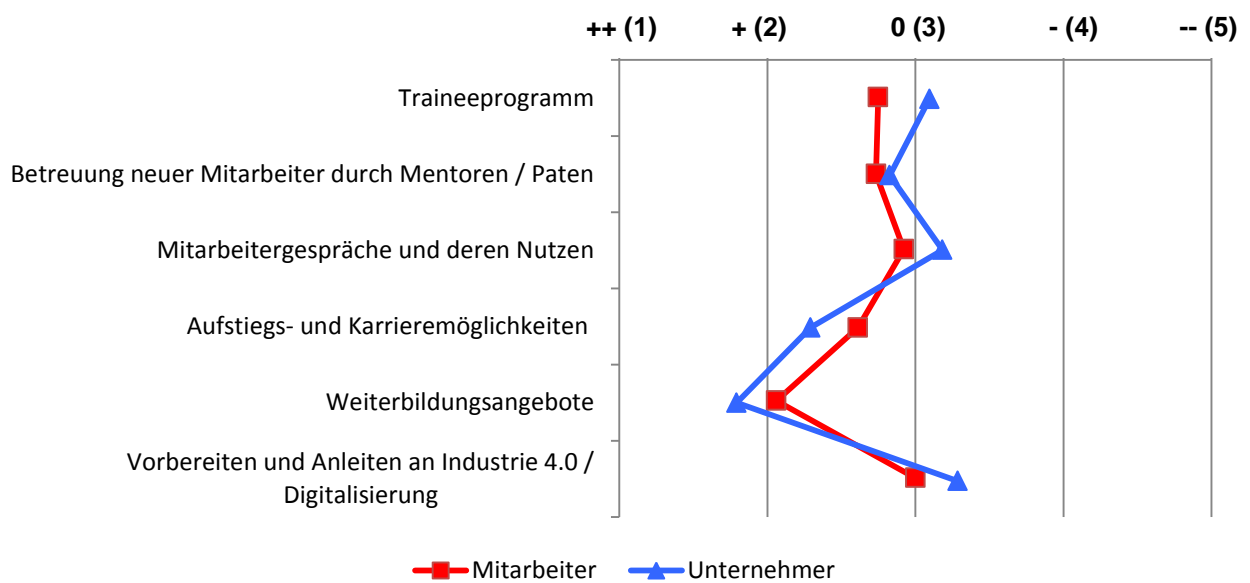
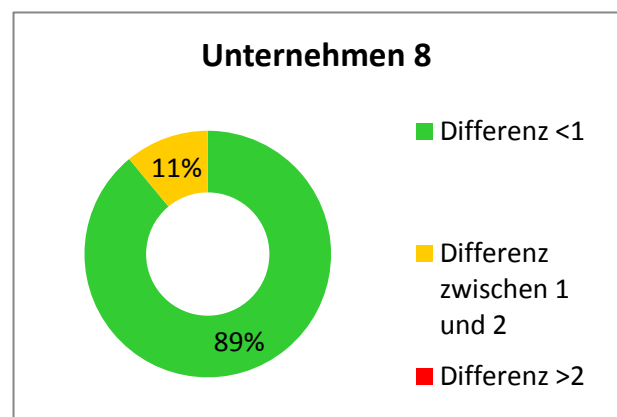
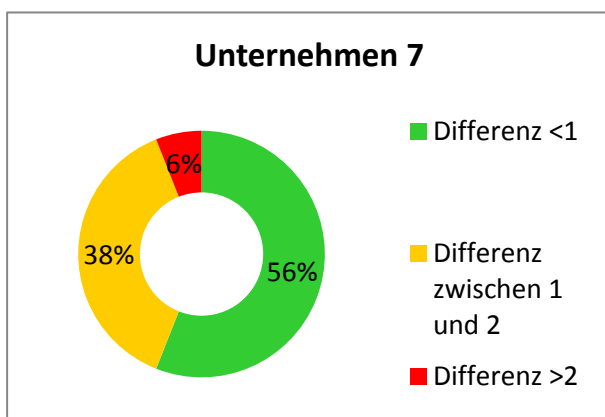
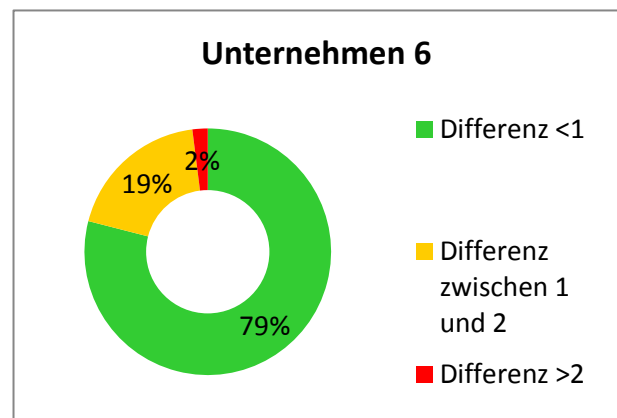
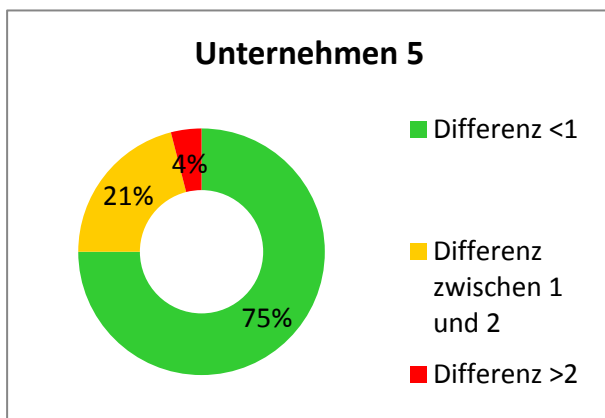
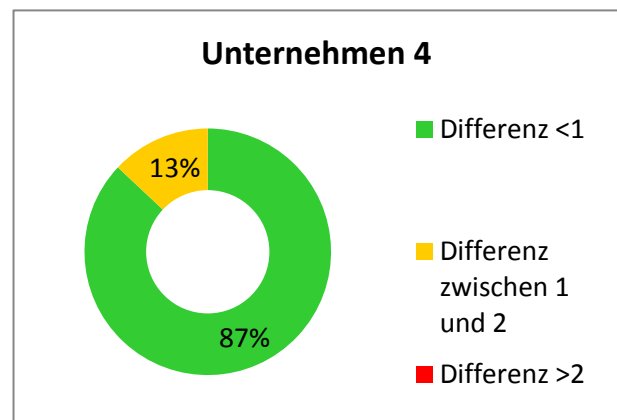
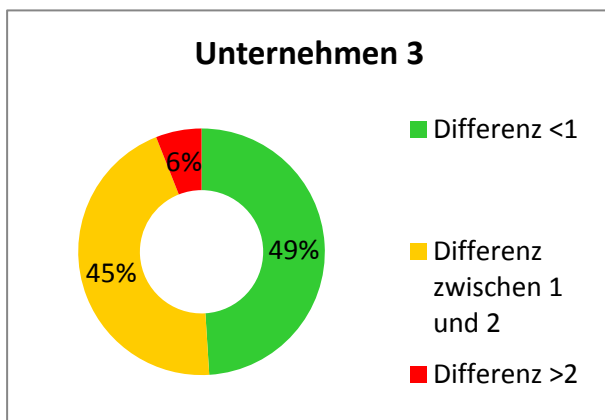
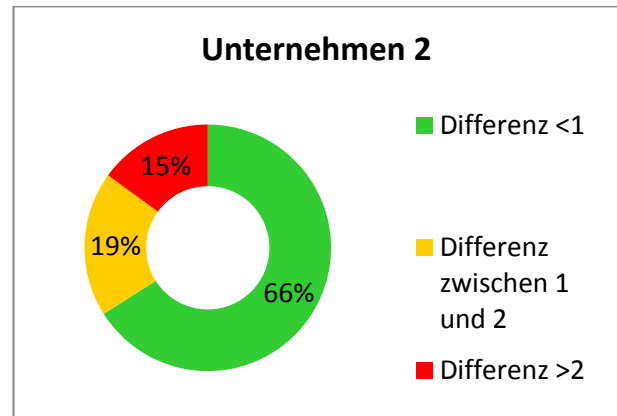
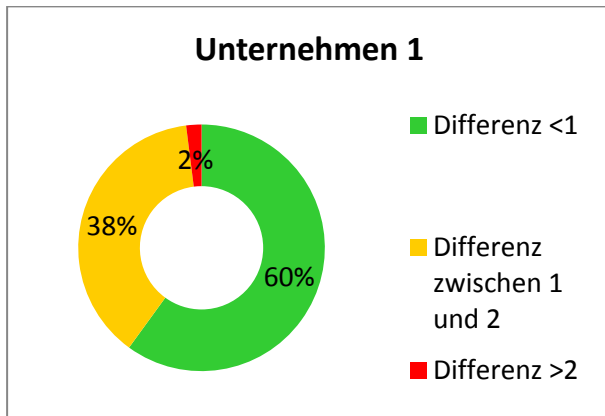
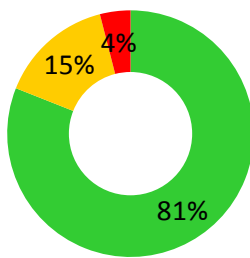


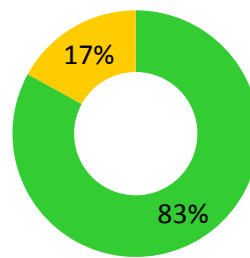
Abbildung 9-13: Durchschnittliche Bewertung aller weiterentwicklungsbezogenen Instrumente

9.6 Diskrepanzen in den Bewertungen von Mitarbeiter und Unternehmensleitung in den einzelnen Unternehmen

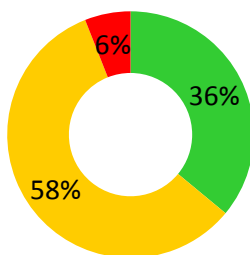


Unternehmen 9

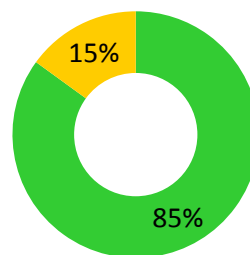
- Differenz <1
- Differenz zwischen 1 und 2
- Differenz >2

Unternehmen 10

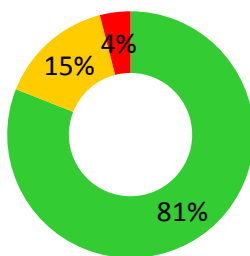
- Differenz <1
- Differenz zwischen 1 und 2
- Differenz >2

Unternehmen 11

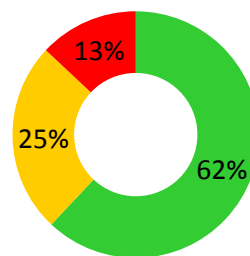
- Differenz <1
- Differenz zwischen 1 und 2
- Differenz >2

Unternehmen 12

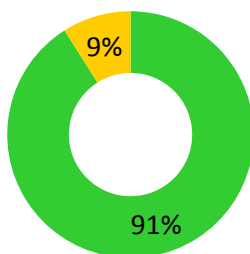
- Differenz <1
- Differenz zwischen 1 und 2
- Differenz >2

Unternehmen 13

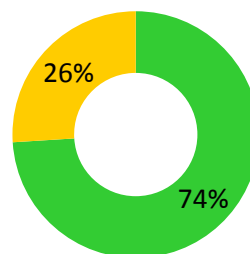
- Differenz <1
- Differenz zwischen 1 und 2
- Differenz >2

Unternehmen 14

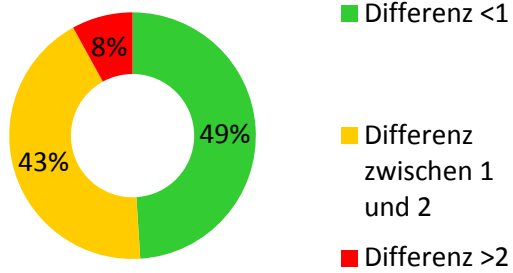
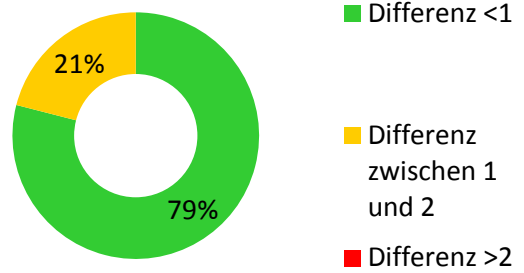
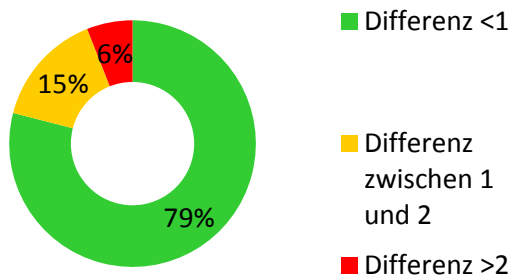
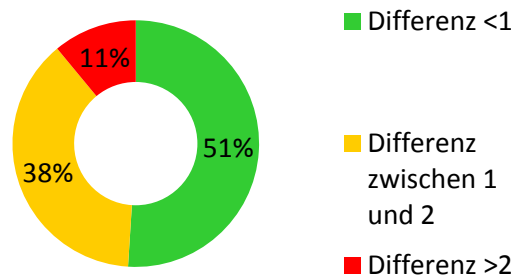
- Differenz <1
- Differenz zwischen 1 und 2
- Differenz >2

Unternehmen 15

- Differenz <1
- Differenz zwischen 1 und 2
- Differenz >2

Unternehmen 16

- Differenz <1
- Differenz zwischen 1 und 2
- Differenz >2

Unternehmen 17**Unternehmen 18****Unternehmen 19****Unternehmen 20**

9.7 Bewertungen der Mitarbeiter versus der Unternehmensleitung

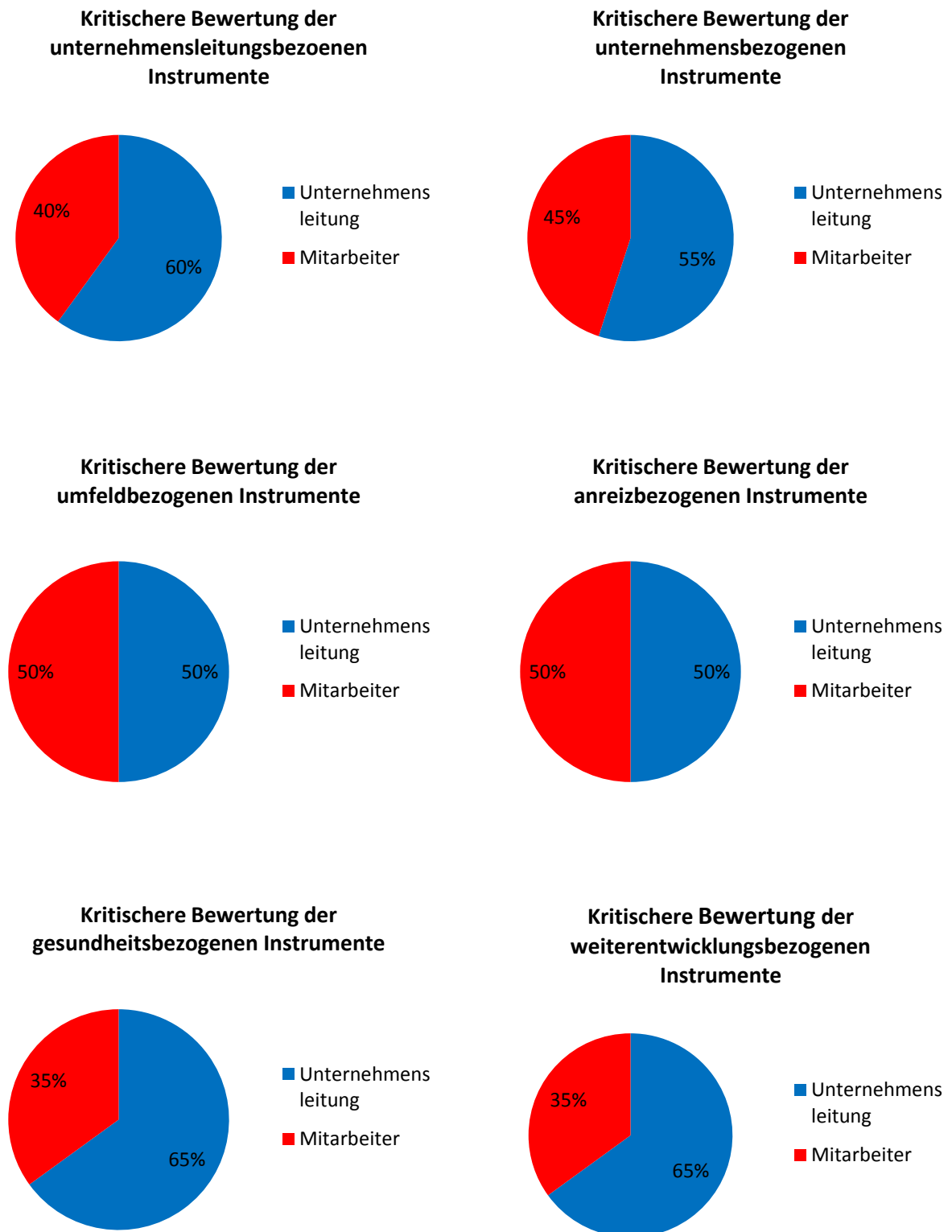


Abbildung 9-14: Bewertung der themenbezogenen Instrumente nach Jahrgang

9.8 Zusammenhang Bewertung der Instrumente durch Mitarbeiter und Unternehmensleitung und deren Betrachtungsweise

Tabelle 9-1: Zusammenhang Betrachtungsweise und Bewertungen der Instrumente

Unternehmen	Durchschnitt der Unternehmensleitung	Durchschnitt der Mitarbeiter	Gesamtdurchschnitt	Bewertung des Unternehmens	kritischere Betrachtungsweise
Unternehmen 1	2,50	2,02	2,26	gutes Unternehmen	Unternehmensleitung
Unternehmen 2	2,58	2,24	2,41	gutes Unternehmen	Unternehmensleitung
Unternehmen 3	2,07	2,25	2,16	gutes Unternehmen	Mitarbeiter
Unternehmen 4	2,53	2,36	2,45	gutes Unternehmen	Unternehmensleitung
Unternehmen 5	2,53	2,15	2,34	gutes Unternehmen	Unternehmensleitung
Unternehmen 6	2,15	1,92	2,04	gutes Unternehmen	Unternehmensleitung
Unternehmen 7	3,38	2,84	3,11	schlechtes Unternehmen	Unternehmensleitung
Unternehmen 8	2,73	2,51	2,62	schlechtes Unternehmen	Unternehmensleitung
Unternehmen 9	2,42	2,11	2,26	gutes Unternehmen	Unternehmensleitung
Unternehmen 10	2,58	2,42	2,50	schlechtes Unternehmen	Unternehmensleitung
Unternehmen 11	1,68	1,79	1,74	sehr gutes Unternehmen	Mitarbeiter
Unternehmen 12	1,81	2,36	2,08	gutes Unternehmen	Mitarbeiter
Unternehmen 13	1,89	2,24	2,07	gutes Unternehmen	Mitarbeiter
Unternehmen 14	2,31	2,95	2,63	schlechtes Unternehmen	Mitarbeiter
Unternehmen 15	2,29	2,25	2,27	gutes Unternehmen	Unternehmensleitung
Unternehmen 16	2,37	2,13	2,25	gutes Unternehmen	Unternehmensleitung
Unternehmen 17	2,66	2,02	2,34	gutes Unternehmen	Unternehmensleitung
Unternehmen 18	1,66	1,71	1,68	sehr gutes Unternehmen	Mitarbeiter
Unternehmen 19	1,67	2,32	2,00	sehr gutes Unternehmen	Mitarbeiter
Unternehmen 20	2,27	1,13	1,70	sehr gutes Unternehmen	Unternehmensleitung

Aufgrund der überdurchschnittlichen Durchschnittsnoten in den Unternehmen gilt für die Bewertung der einzelnen Unternehmen:

- Sehr gutes Unternehmen – Durchschnittsnote besser als 2,0
- Gutes Unternehmen – Durchschnittsnote zwischen 2,0 – 2,5
- Schlechtes Unternehmen – Durchschnittsnote schlechter 2,5

9.9 Bewertungsunterschiede weibliche versus männliche Mitarbeiter

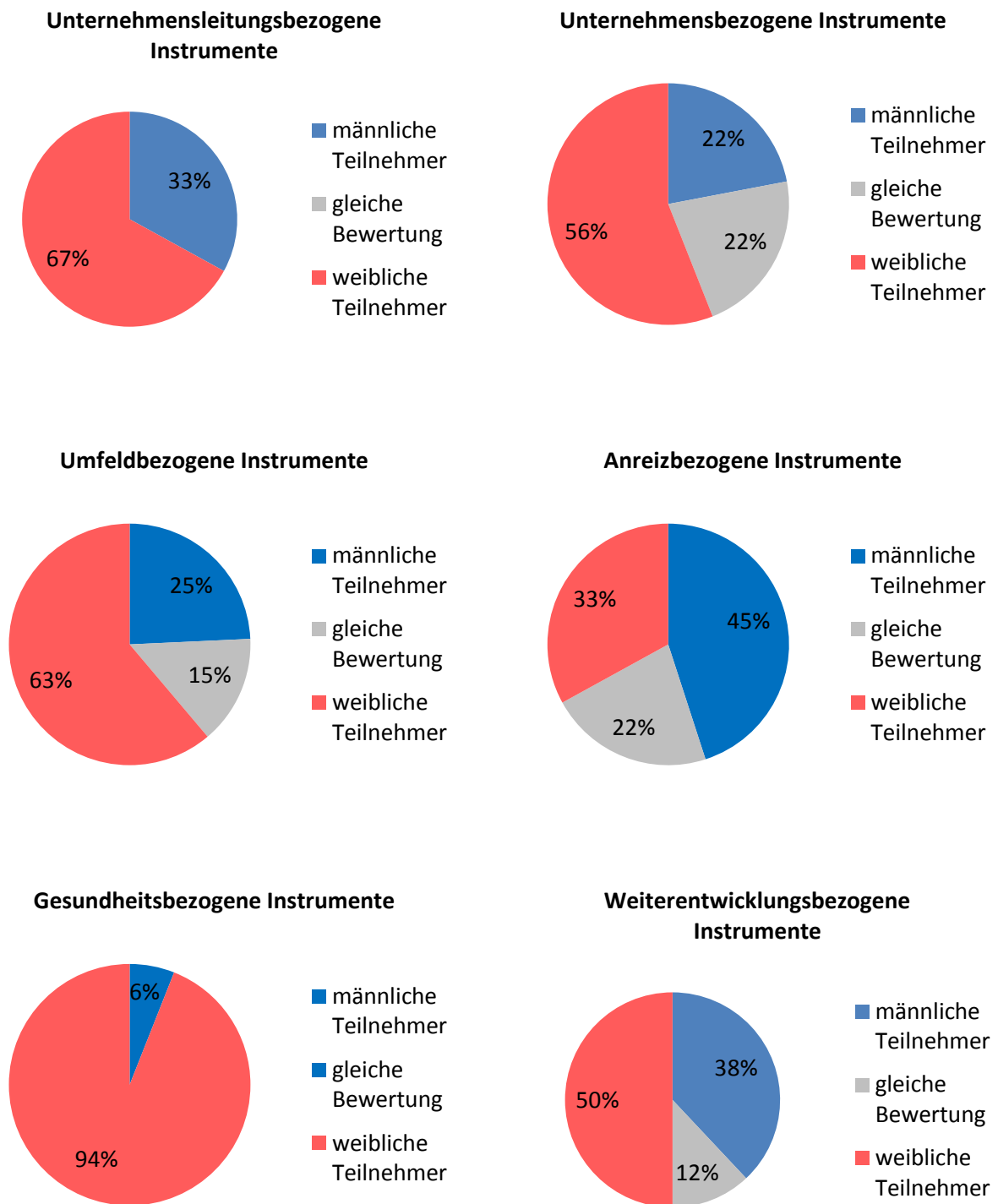


Abbildung 9-15: Bewertung der themenbezogenen Instrumente nach Geschlecht

9.10 Zusammenhang Commitment der Mitarbeiter und Bewertung der Instrumente der Mitarbeiterbindung

Tabelle 9-2: Zusammenhang Commitment und Bewertungen

Unternehmen	Durchschnitt der Mitarbeiter	Bewertung des Unternehmens	Affektives Commitment der Mitarbeiter	Normatives Commitment der Mitarbeiter	Kalkulatorisches Commitment der Mitarbeiter	Innerliche Kündigung der Mitarbeiter
Unternehmen 1	2,02	gutes Unternehmen	1,25	1,25	3,00	5
Unternehmen 2	2,24	gutes Unternehmen	1,33	2,00	3,33	4,33
Unternehmen 3	2,25	gutes Unternehmen	1,00	1	4	5
Unternehmen 4	2,36	gutes Unternehmen	1,40	1,60	3,00	5
Unternehmen 5	2,15	gutes Unternehmen	1,83	2,00	2,67	4,6
Unternehmen 6	1,92	sehr gutes Unternehmen	1,13	1,25	1,8	4,5
Unternehmen 7	2,84	schlechtes Unternehmen	2,00	2,00	3,00	4,4
Unternehmen 8	2,51	schlechtes Unternehmen	1,75	1,63	3,13	4
Unternehmen 9	2,11	gutes Unternehmen	1,17	1,50	2,20	4,6
Unternehmen 10	2,42	gutes Unternehmen	1,64	2,00	3,20	4,22
Unternehmen 11	1,79	sehr gutes Unternehmen	2,00	2,00	2,00	4
Unternehmen 12	2,36	gutes Unternehmen	1,59	2,13	3,13	4,27
Unternehmen 13	2,24	gutes Unternehmen	1,71	1,86	2,75	4,4
Unternehmen 14	2,95	schlechtes Unternehmen	2,33	2,22	2,78	4,11
Unternehmen 15	2,25	gutes Unternehmen	1,56	1,89	2,28	4,6
Unternehmen 16	2,13	gutes Unternehmen	1,33	1,00	2,33	5
Unternehmen 17	2,02	gutes Unternehmen	1,25	1,50	3,33	5
Unternehmen 18	1,71	sehr gutes Unternehmen	1,00	1,00	1,50	5
Unternehmen 19	2,32	gutes Unternehmen	1,42	2,00	1,68	4,1
Unternehmen 20	1,13	sehr gutes Unternehmen	1,00	1,25	3,00	5

Aufgrund der überdurchschnittlichen Durchschnittsnote in den Unternehmen gilt für die Bewertung der einzelnen Unternehmen:

- Sehr gutes Unternehmen – Durchschnittsnote besser als 2,0
- Gutes Unternehmen – Durchschnittsnote zwischen 2,0 – 2,5
- Schlechtes Unternehmen – Durchschnittsnote schlechter 2,5

9.11 Zusammenhang Zugehörigkeit der Mitarbeiter und ihr Commitment

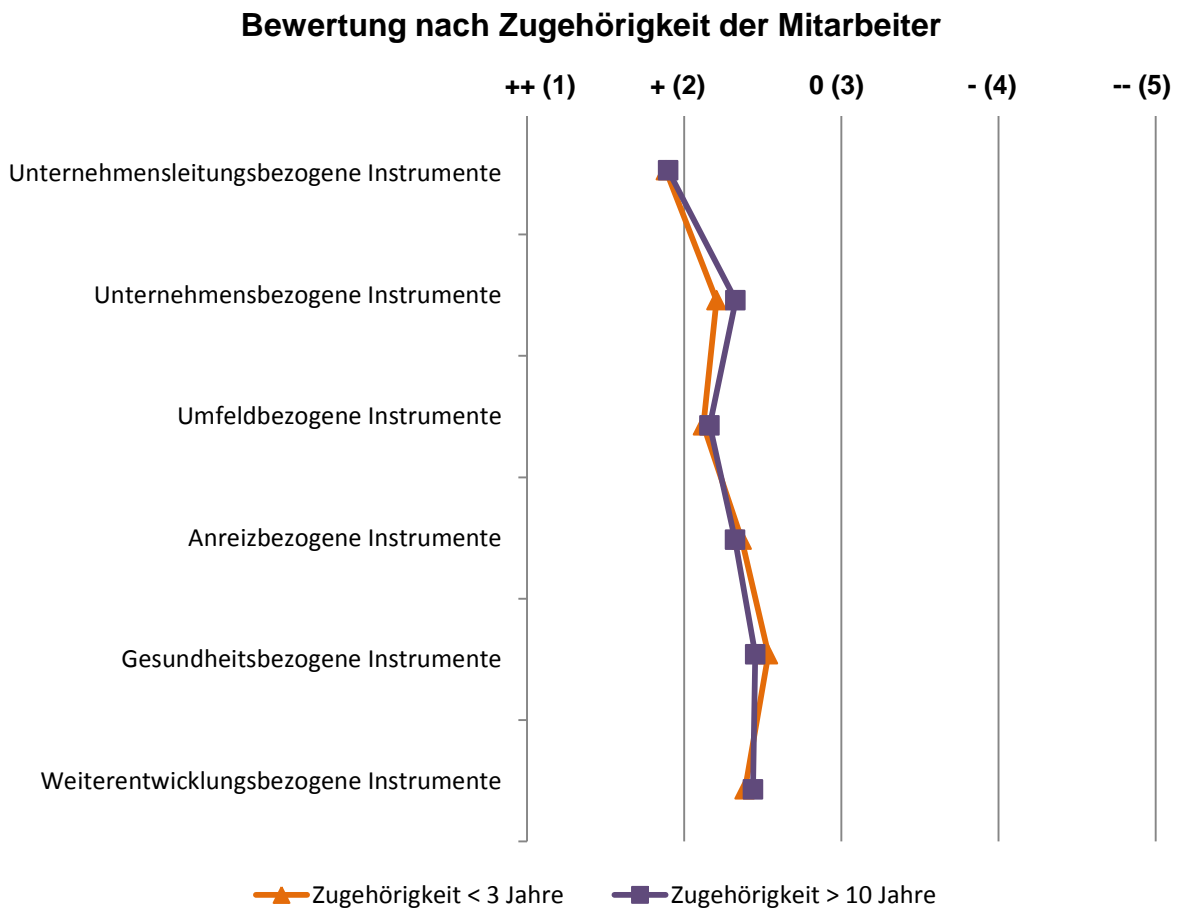


Abbildung 9-16: Bewertung nach Zugehörigkeit der Mitarbeiter

9.12 Bewertung der Mitarbeiterbindung und Erwartungshaltung der Generation Y

Unternehmensleitungsbezogene Instrumente

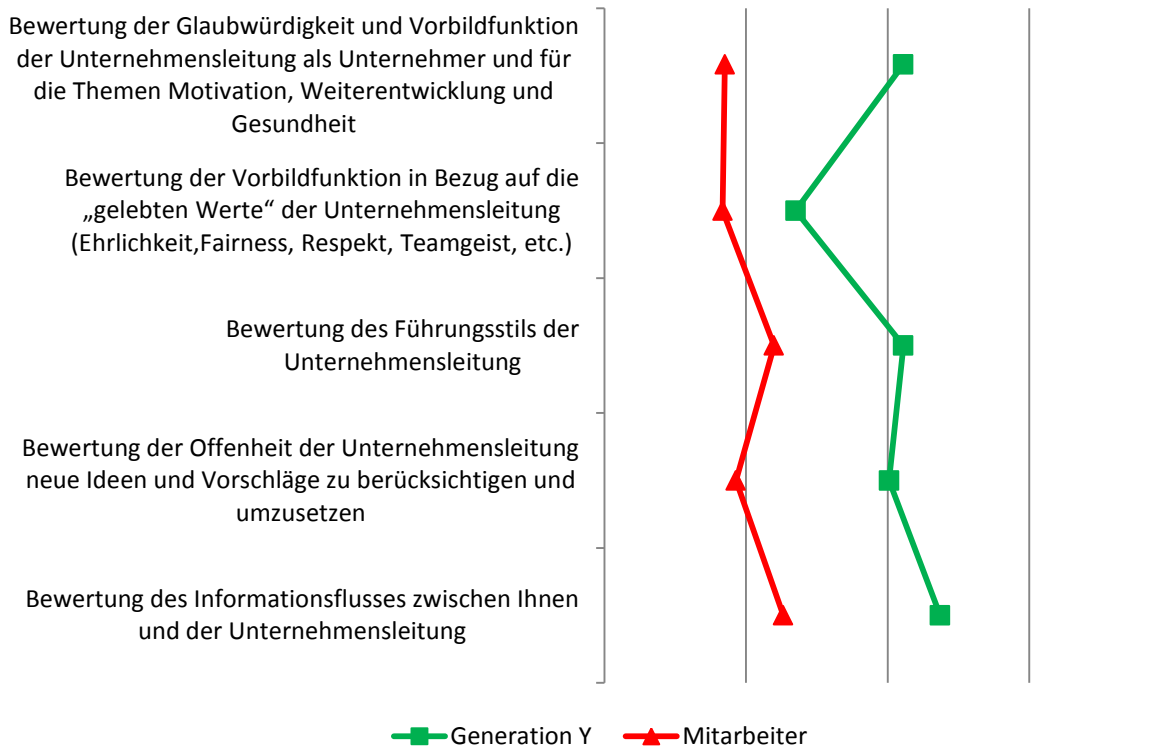


Abbildung 9-17: Unternehmensleitungsbezogene Instrumente: Generation Y und Mitarbeiter

Unternehmensbezogene Instrumente

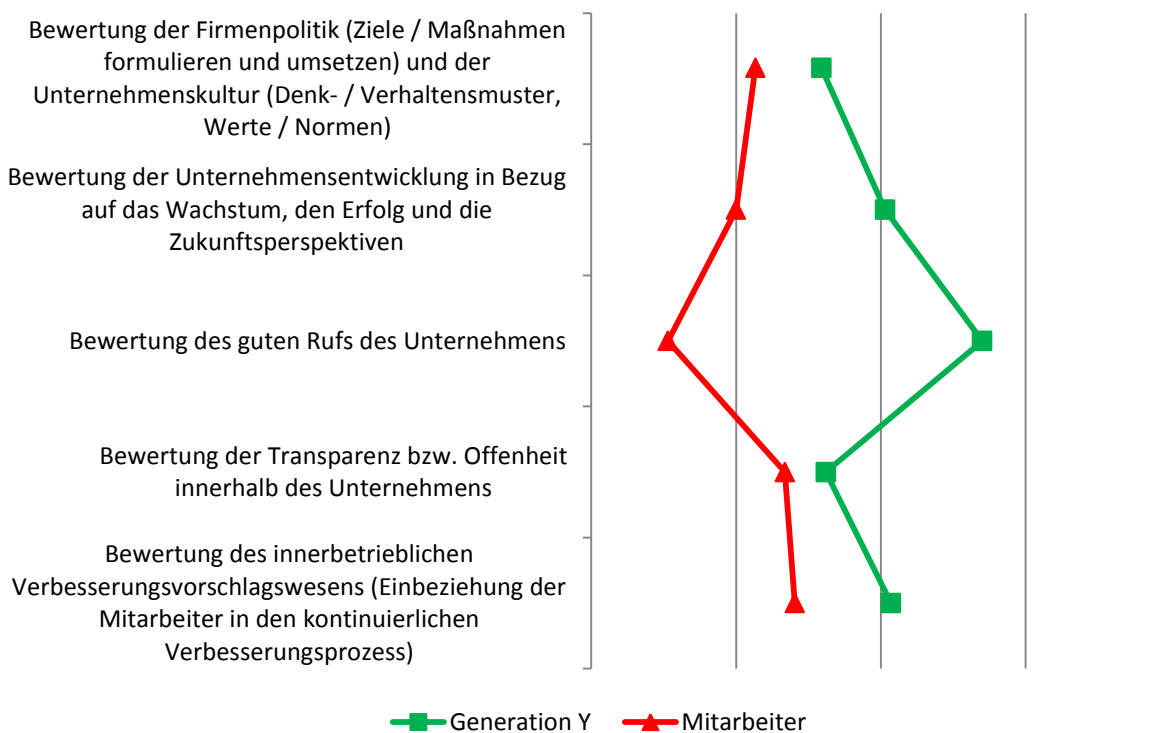


Abbildung 9-18: Unternehmensbezogene Instrumente: Generation Y und Mitarbeiter

Umfeldbezogene Instrumente

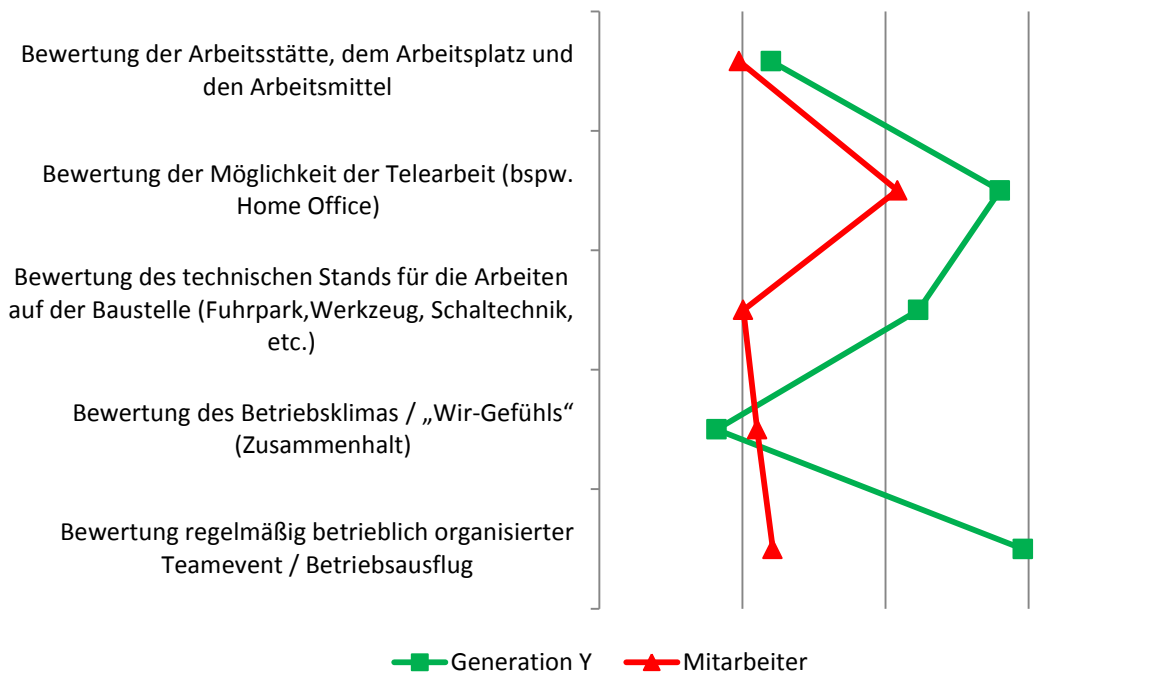


Abbildung 9-19: Umfeldbezogene Instrumente: Generation Y und Mitarbeiter

Anreizbezogene Instrumente

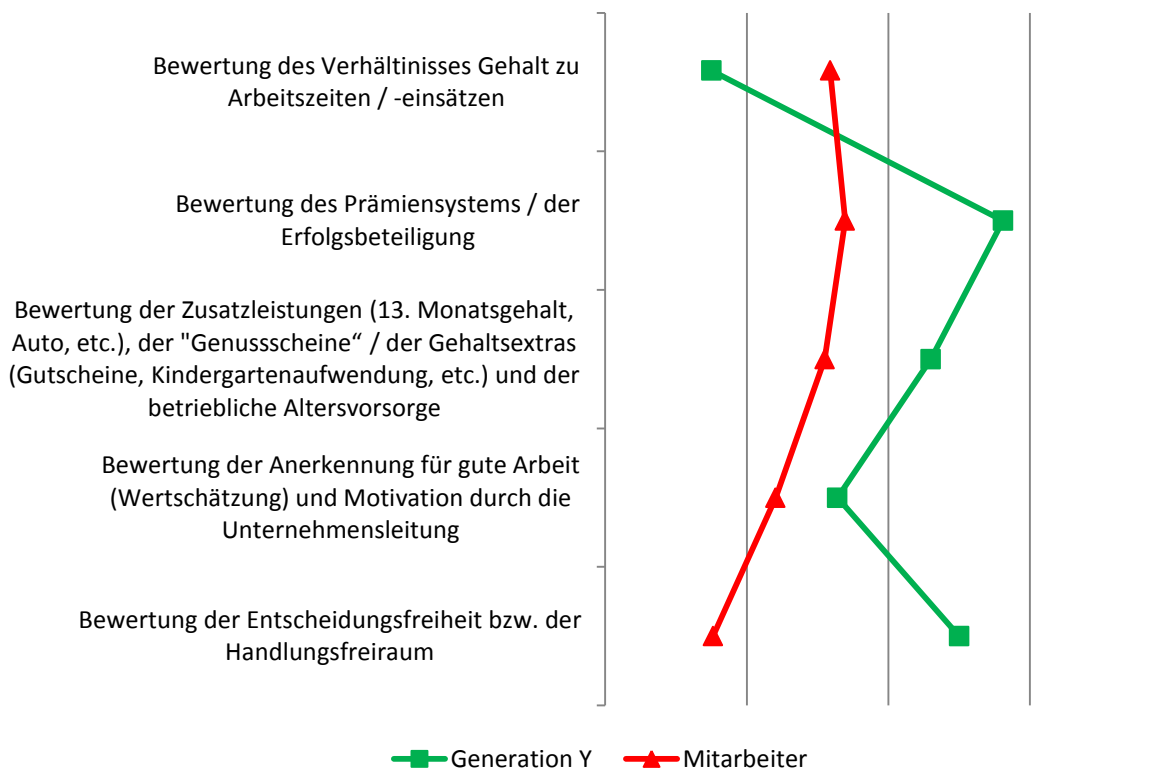


Abbildung 9-20: Anreizbezogene Instrumente: Generation Y und Mitarbeiter

Gesundheitsbezogene Instrumente

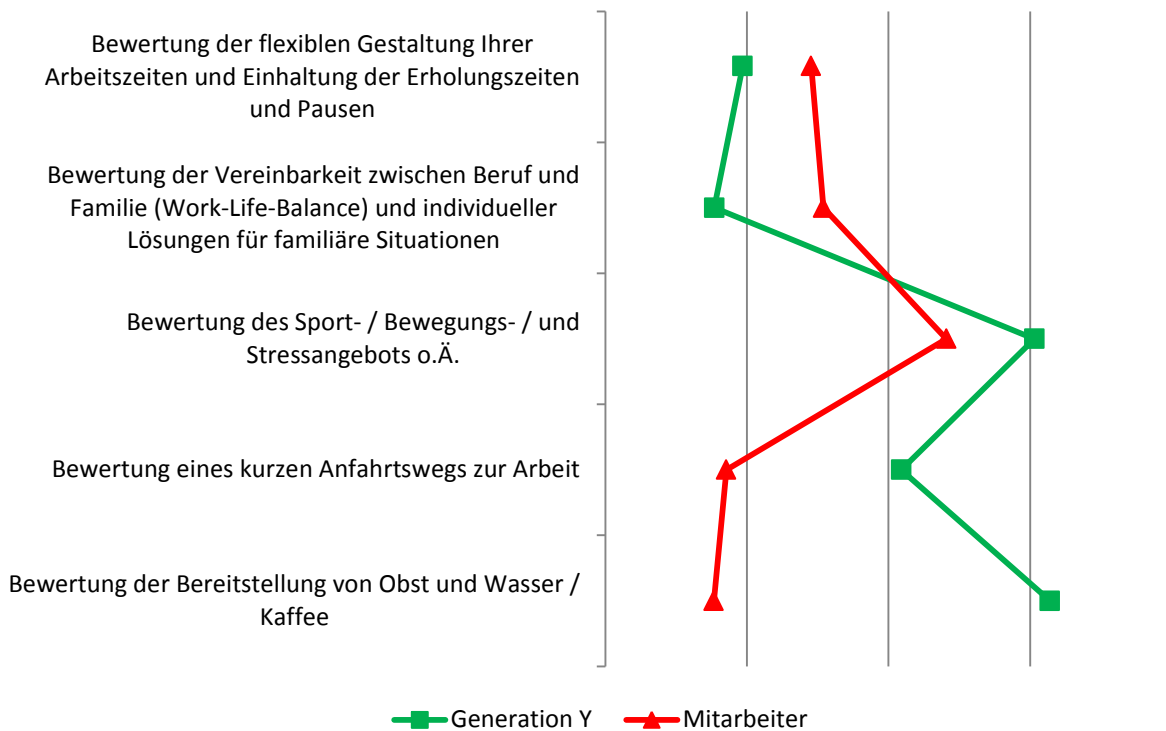


Abbildung 9-21: Gesundheitsbezogene Instrumente: Generation Y und Mitarbeiter

Weiterentwicklungsbezogene Instrumente

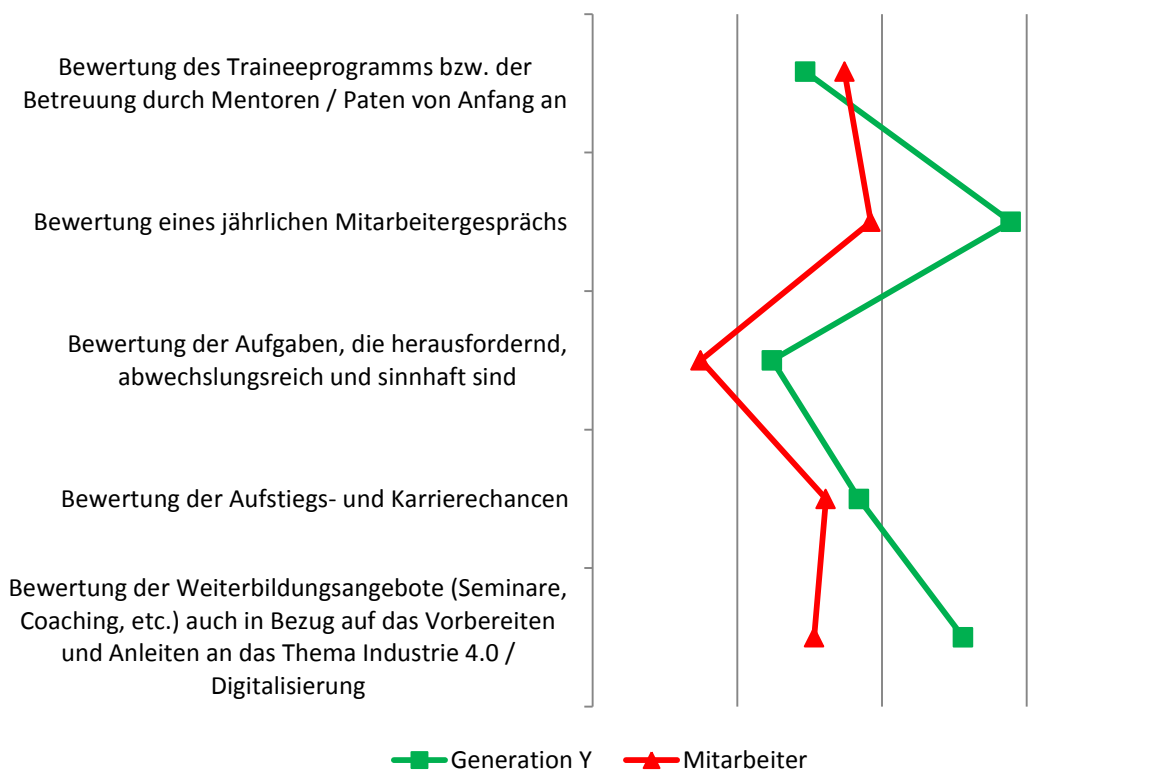


Abbildung 9-22: Weiterentwicklungsbezogene Instrumente: Generation Y und Mitarbeiter

9.13 Bewertungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung nach Jahrgang

Ein separater Vergleich zwischen einmal zwischen der Generation Baby-Boomer und der Generation Y und zum anderen zwischen der Generation X und der Generation Y ist auf der beiliegenden CD enthalten.

Nachfolgend ist die Bewertung aller drei Generationen abgebildet:

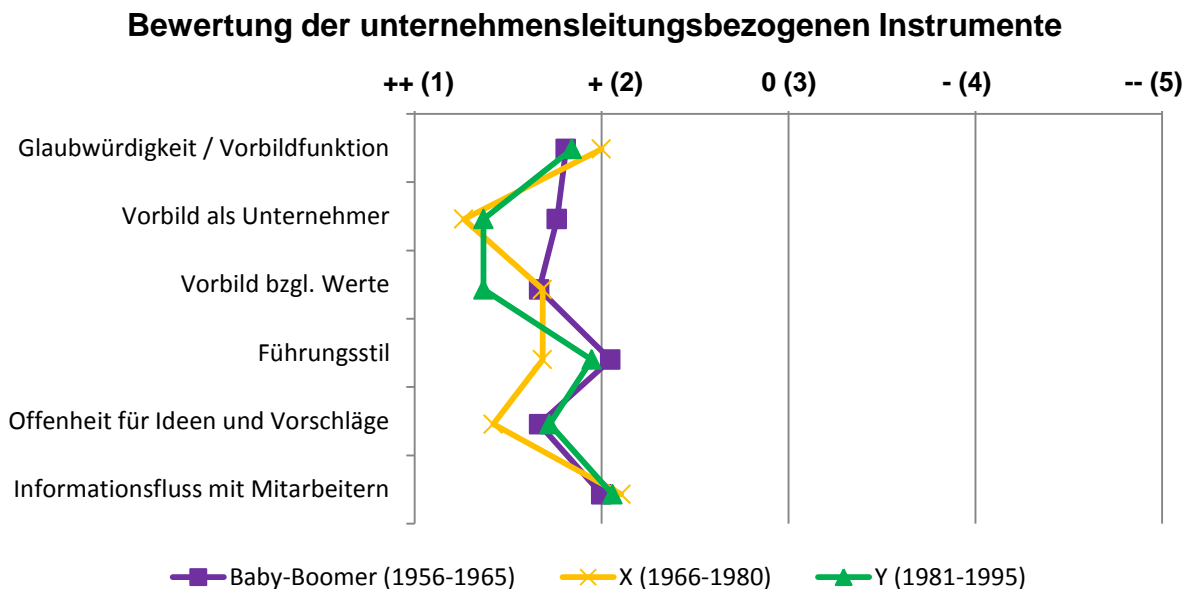


Abbildung 9-23: Bewertung der unternehmensleitungsbezogenen Instrumente nach Jahrgang

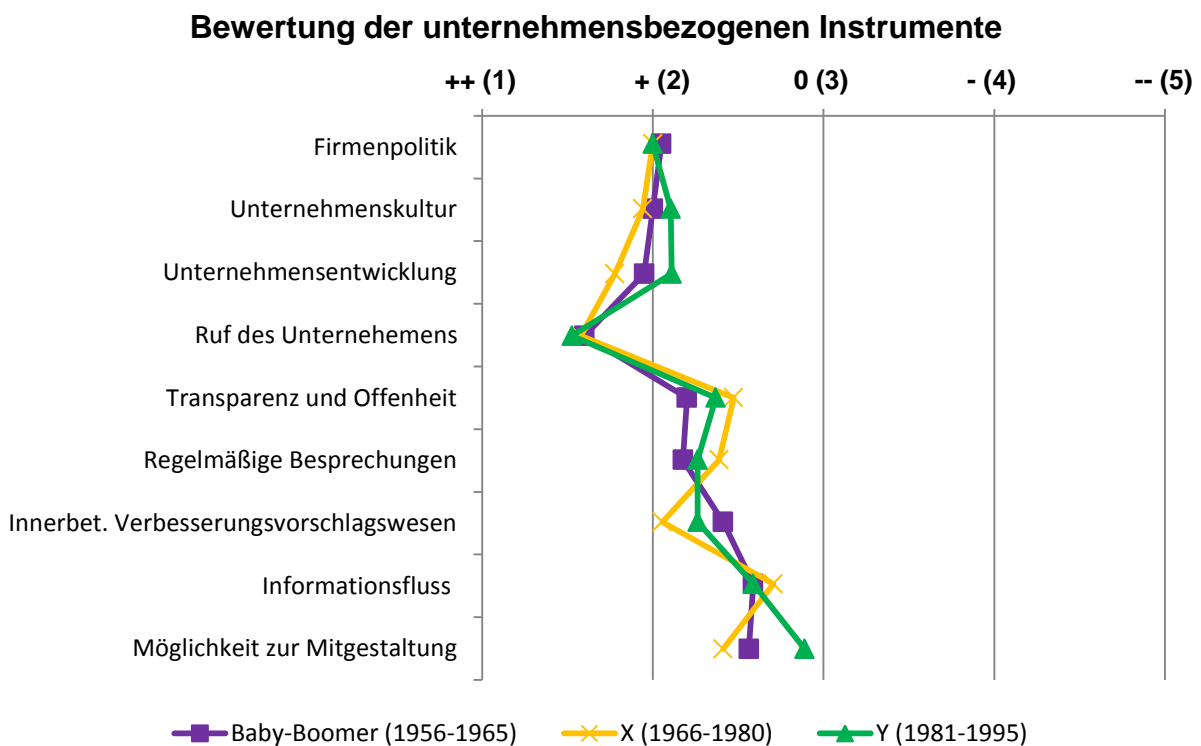


Abbildung 9-24: Bewertung der unternehmensbezogenen Instrumente nach Jahrgang

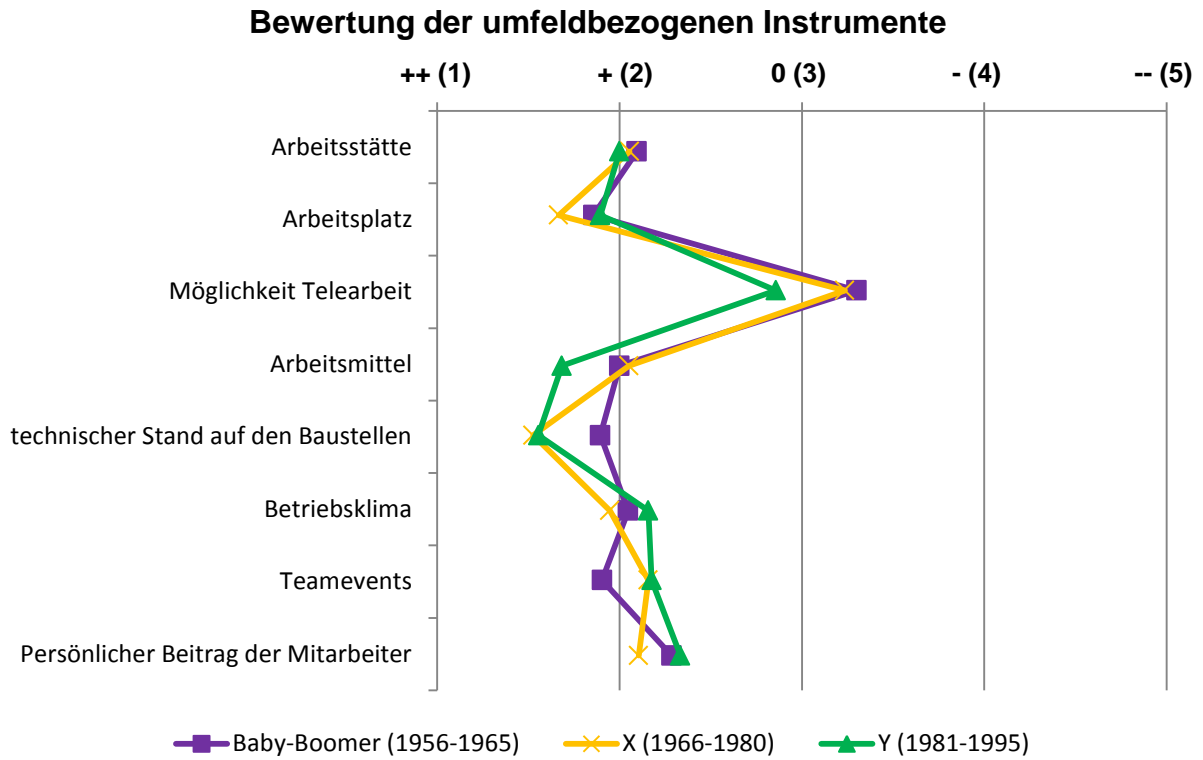


Abbildung 9-25: Bewertung der umfeldbezogenen Instrumente nach Jahrgang

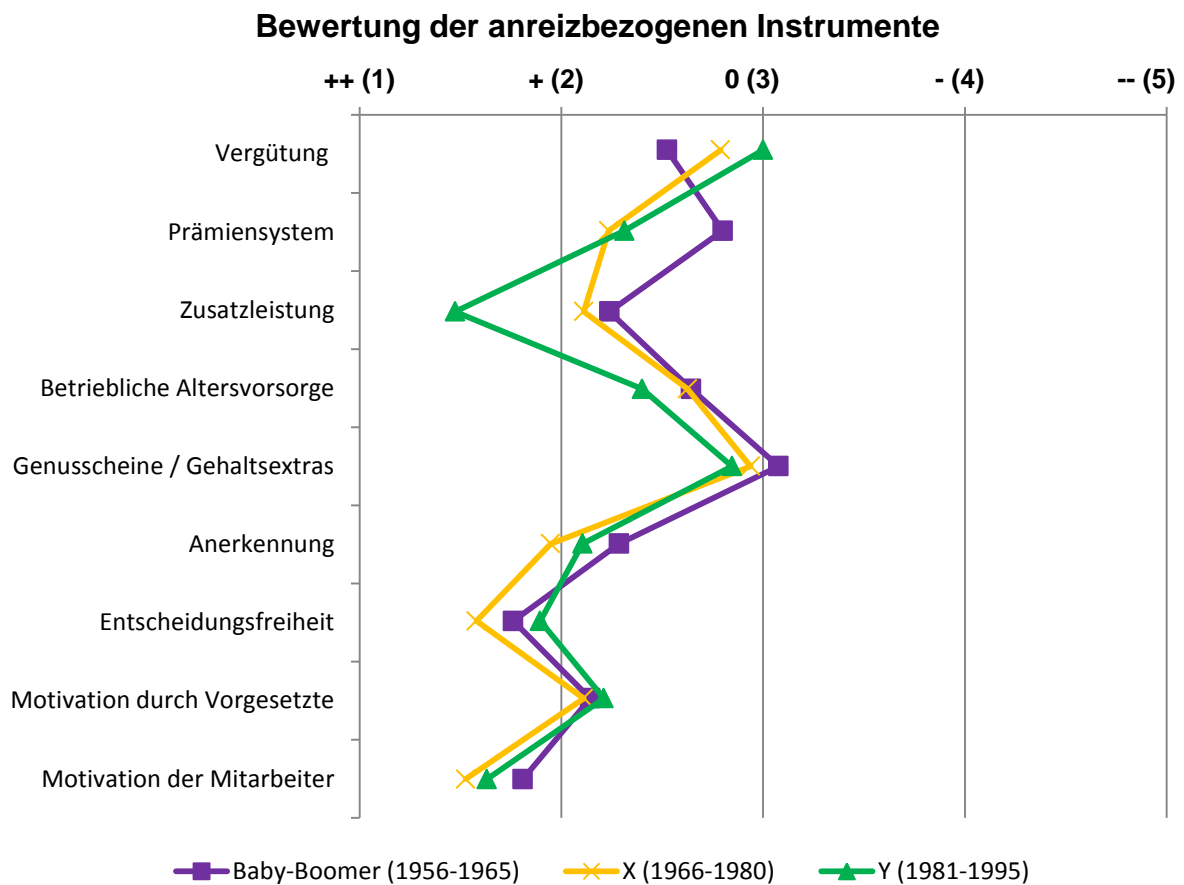


Abbildung 9-26: Bewertung der anreizbezogenen Instrumente nach Jahrgang

Bewertung der gesundheitsbezogenen Instrumente

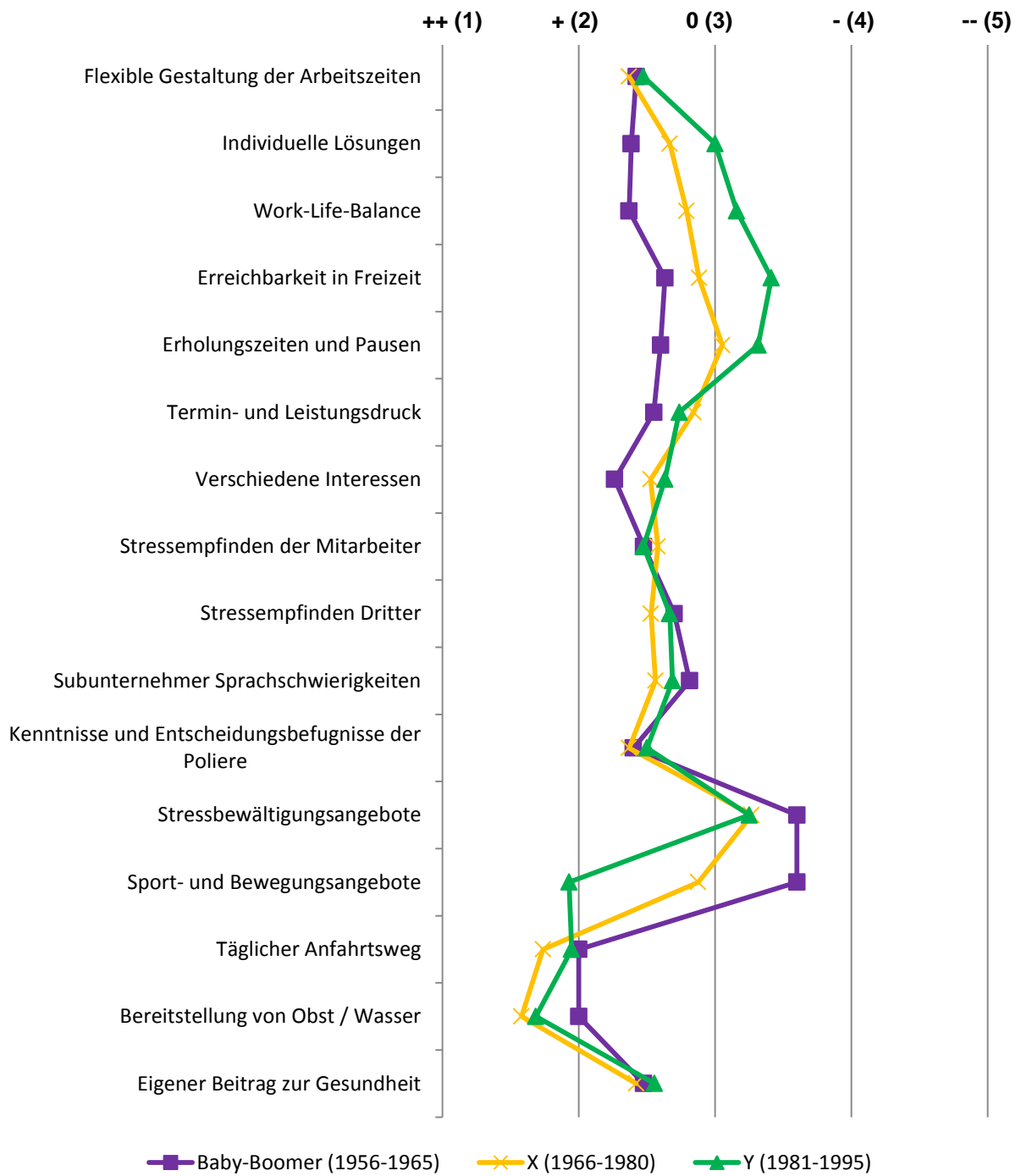


Abbildung 9-27: Bewertung der gesundheitsbezogenen Instrumente nach Jahrgang

Bewertung der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente

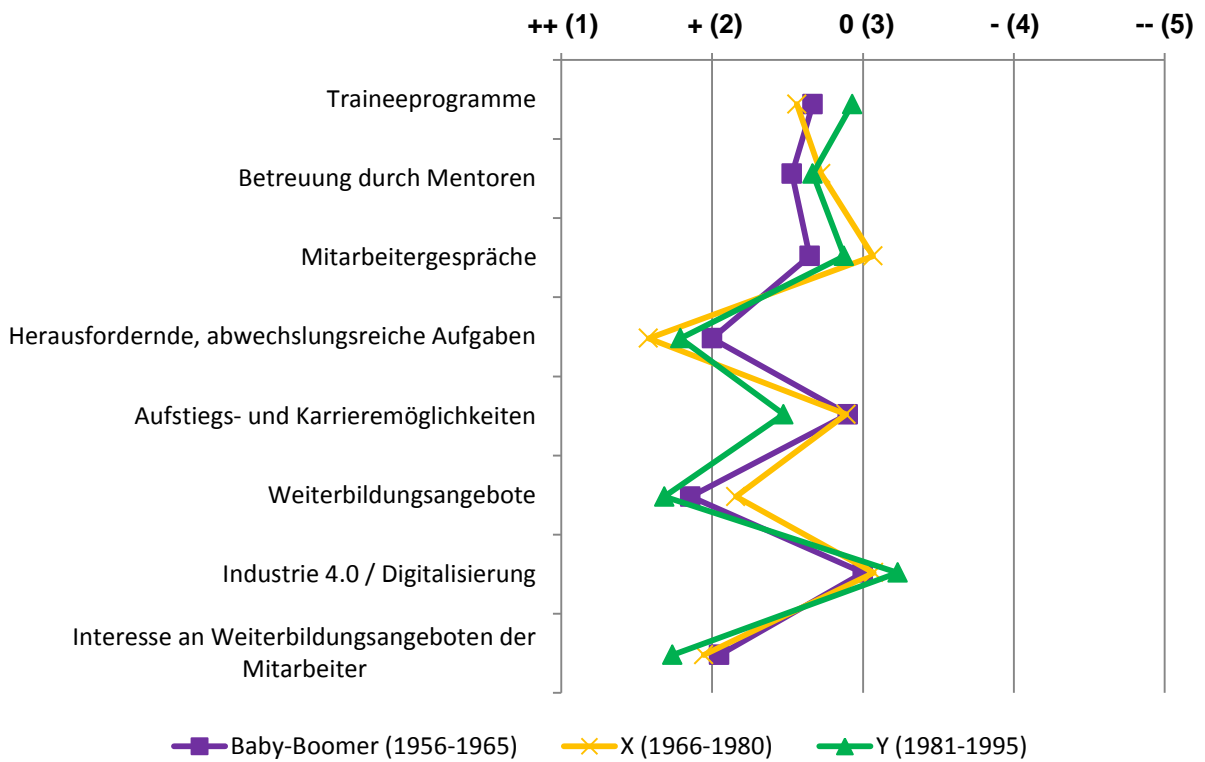


Abbildung 9-28: Bewertung der weiterentwicklungsbezogenen Instrumente nach Jahrgang

9.14 Durchschnittsbewertungen der Instrumente der Mitarbeiterbindung nach Jahrgang

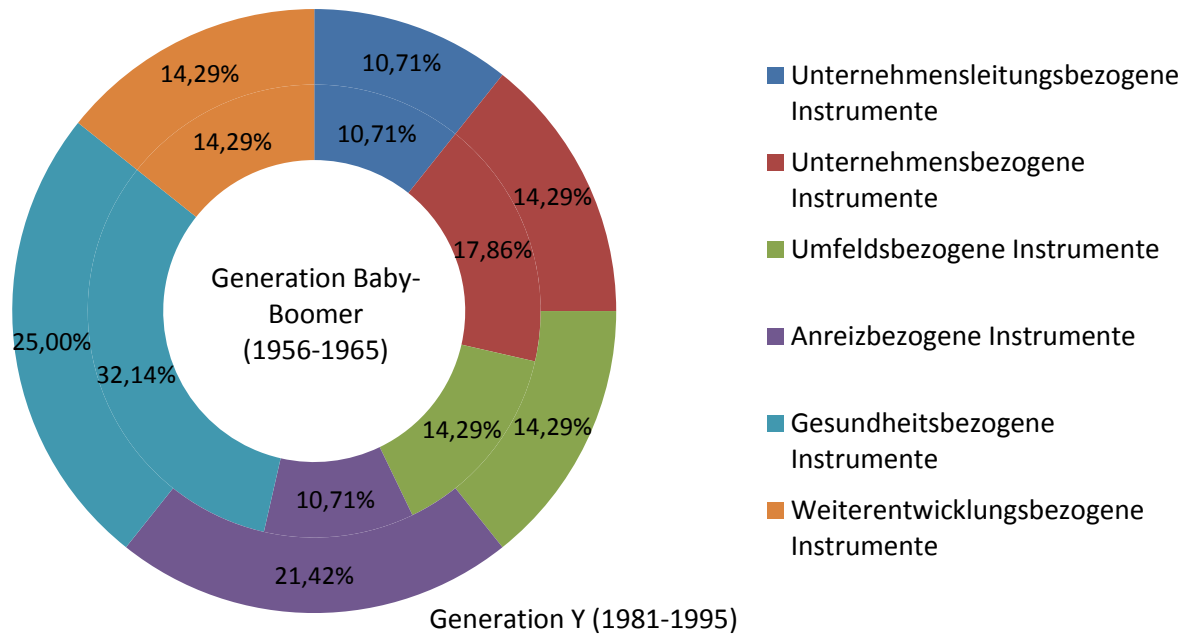


Abbildung 9-29: Durchschnittsbewertungen der Instrumente von Generation Baby-Boomer und Y

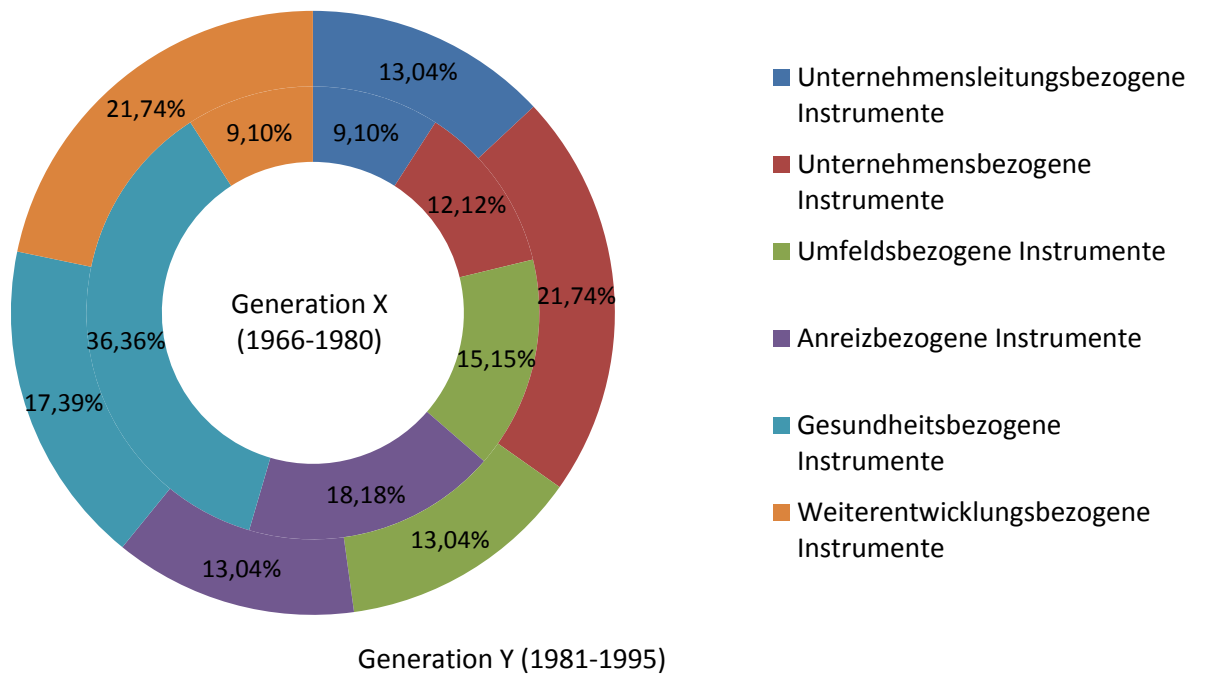


Abbildung 9-30: Durchschnittsbewertungen der Instrumente von Generation X und Y

10. Literaturverzeichnis

- Ahlers et al. 2014. *Fehlzeiten Report 2014: Möglichkeiten und Grenzen der Betrieblichen Gesundheitsförderung aus Sicht einer arbeitnehmerorientierten Wissenschaft*: Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014.
- Allen, Natalie J. & Grisaffe, Douglas B. 2001. Employee commitment to the organization and customer reactions: mapping the linkages. *Human Resource Management Review* 11(3), 209–236. Online im Internet: URL: ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Asid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal&rft.genre=article&rft.atitle=Employee+commitment+to+the+organization+and+customer+reactions%3A+mapping+the+linkages&rft.jtitle=Human+Resource+Management+Review&rft.au=Allen%2C+Natalie+J&rft.au=Grisaffe%2C+Douglas+B&rft.date=2001&rft.pub=Elsevier+Inc&rft.issn=1053-4822&rft.eissn=1873-7889&rft.volume=11&rft.issue=3&rft.spage=209&rft.epage=236&rft_id=info:doi/10.1016%2FS1053-4822%2800%2900049-8&rft.externalDocID=doi_10_1016_S1053_4822_00_00049_8¶mdict=en-US [Stand 2017-01-11].
- Athanas, Christoph & Graf, Nele (Hg.) 2013. *Innovative Talentstrategien: Talente finden, Kompetenzen fördern, Know-how binden*. 1. Aufl. Freiburg u.a.: Haufe-Lexware.
- Badura et al. 2014. *Fehlzeiten-Report 2014: Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten*: Springer-Verlag.
- Ballhausen, Heike, u.a. 2012. Global Workforce Study: Geld, Karriere, Sicherheit? Was Mitarbeiter motiviert und in ihrem Unternehmen hält. *Towers Watson*.
- Belz, Frank-Martin (Hg.) 2007. *Nachhaltiger Konsum und Verbraucherpolitik im 21. Jahrhundert*. Marburg: Metropolis-Verl. (Wirtschaftswissenschaftliche Nachhaltigkeitsforschung, 1).
- Bendel, Oliver o.Jg. *Industrie 4.0*. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2080945382/industrie-4-0-v1.html> [Stand 2017-01-09].
- Bergson, Henri-Louis o.Jg. *Wahrnehmung*. URL: <http://lexikon.stangl.eu/4674/wahrnehmung/> [Stand 2017-02-05].
- Bortz, Jürgen & Döring, Nicola 2006. *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. (4.).
- Bruch, Heike, Böhm, Stephan & Kunze, Florian 2010. *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

- Chalupa, Martina 2007. *Motivation und Bindung von Mitarbeitern im Darwiportunismus*. 1. Aufl. München u.a.: Hampp. (Strategie- und Informationsmanagement).
- Cole, Tim 2012. Eine kurze Geschichte zur digitalen Transformation: Prozesse in Unternehmen werden neu gestaltet. Wachstumspotential "E-Services". Messung des Erfolgs ein Muss. *Leitfaden Digitaler Dialog*. Online im Internet: URL: <http://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/1237-Eine-kurze-Geschichte-zur-digitalen-Transformation/38079> [Stand 2017-01-11].
- Deutsche Employer Branding Akademie 2015. *Arbeitgeberpositionierung zum Leben erwecken: Interne und externe operative Handlungsfelder*. Berlin. URL: <http://www.employerbranding.org/handlungsfelder.php> [Stand 2016-12-05].
- Eilers, Angelika 2011. *Maslowsche Bedürfnispyramide und Theorie nach Herzberg: Was motiviert Mitarbeiter?* URL: <http://www.experto.de/unternehmen/maslowsche-beduerfnispyramide-und-theorie-nach-herzberg-was-motiviert-mitarbeiter.html>.
- Eubel, Cordula 2016. *Rentenniveau droht drastisch zu sinken*. URL: <http://www.tagesspiegel.de/politik/arbeitsministerium-rentenniveau-droht-drastisch-zu-sinken/14615620.html> [Stand 2017-02-21].
- Ewinger, Dunja, u.a. 2016. *Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung: Trends: Multigrafie und Multi-Option in der Generation Y*. Wiesbaden: Springer Gabler. (Essentials).
- Fankhauser, Markus 2012. *Rekrutierungstrends im Baugewerbe*. URL: http://www.mercuriurval.com/Global/Rekrutierungstrends_im_Baugewerbe.pdf [Stand 2016-10-12].
- Festing, Marion, u.a. 2011. Agenda Mittelstand: Talent Management im Mittelstand – mit innovativen Strategien gegen den Fachkräftemangel. *Ernst & Young*. Online im Internet: URL: http://www.ruconcept.de/wp-content/uploads/2012/04/EY-Talent-Management-2011_Studie-Ernst-Young.pdf.
- Flick, Uwe 1995. *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. 546. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, Uwe 2004. *Triangulation: Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (Qualitative Sozialforschung, 12).
- Flore, Johanna 2014. *Weiterbildung und Mitarbeiterbindung: Eine Untersuchung im Kontext Kurzarbeit*. Zugl.: Paderborn, Univ., Diss., 2014. 1. Aufl. München. URL: https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwjS4Pio8rnRAhVWNVAKHb-4CVIQFggsMAM&url=http%3A%2F%2Fapi.vlb.de%2Fapi%2Fv1%2Fasset%2Fmmo%2Ffile%2Ff5144cf4-7b6b-4459-b6b2-7a1db03fc784%3Faccess_token%3De047cd7a-ea60-44d5-adc2-59fdaa680c67&usg=AFQjCNFziUYkSp-8yTeBtbragQbYqqXBNw&sig2=l_8b66Q-rtjuh_vNPoj1gA&cad=rja [Stand 2016-12-06].

- Fran 2015. "According to current research, retention is helped by providing training and appropriate support, there's no mention of chaining people to their desks!". URL: https://s3.amazonaws.com/lowres.cartoonstock.com/office-staff_retention-work_ethic-office_politics-desk_jobs-office_jobs-forn4691_low.jpg.
- Frohne, Julia 2015. ABSOLVENTEN 2015 UNT ER DIE LUPE GENOMMEN: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y. *Kienbaum Institut*. Online im Internet: URL: http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf [Stand 2016-12-11].
- Fromme-Ruthmann, Margret 2013. *Einfluss organisationaler Lernkultur und personaler Aspekte auf die Motivation sowie Art und Ausmaß formeller und informeller Lernaktivitäten in Unternehmen*. 1. Aufl. s.l.: Rainer Hampp Verlag.
- Goldmann, Tim-Oliver 2012. Mitarbeiterbindung 2.0: Eine Studie zur Relevanz, den Zielgruppen und den Methoden von Mitarbeiterbindung in deutschen Unternehmen. *prima human resources*. Online im Internet: URL: <http://wp10964690.server-he.de/site/wp-content/uploads/2012/01/Mitarbeiterbindung-2.0-Ergebnisse-prima-hr-12-111.pdf>.
- Götter, Roman 2016. *Was ist eigentlich Digitalisierung?* URL: http://www.academy.fraunhofer.de/de/veranstaltung/veranstaltungen/digital-ist-besser/blog/2016/06/was_ist_digitalisier.html [Stand 2017-01-11].
- Grimm, Alexander 2016. Mitarbeiterbindung in der Generation Y: Empirische Studie zu Faktoren, die das Commitment junger Mitarbeiter fördern. *Zeitschrift Führung Organisation* 85(1), 45.
- Haderlein, Noemi 2017. *XYZ – Generationen auf dem Arbeitsmarkt*. URL: <https://www.absolventa.de/karriereguide/tipps/xyz-generationen-arbeitsmarkt-ueberblick> [Stand 2017-01-26].
- Hagendorf, Herbert, u.a. 2011. *Wahrnehmung und Aufmerksamkeit*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. (Allgemeine Psychologie für Bachelor).
- Haufe Online Redaktion o.Jg. *Mitarbeiterbindung erfolgreich umsetzen: "Able to go, but happy to stay"*. URL: https://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/mitarbeiterbindung-erfolgreich-umsetzen_idesk_PI10413_HI1120105.html [Stand 2017-01-06].
- Haufe Online Redaktion 2011. *Viele Jobwechsler: Jetzt die Mitarbeiterbindung forcieren*. URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/viele-jobwechsler-jetzt-die-mitarbeiterbindung-forcieren_80_69178.html [Stand 2016-12-05].
- Heinemann, Isabel 2012. *Wertewandel*. URL: <https://docupedia.de/zg/Wertewandel> [Stand 2017-01-15].
- Hering, Ekbert 2014. *Personalmanagement für Ingenieure*. Wiesbaden: Springer Vieweg. (Essentials).

- Hesse, Gero & Mattmüller, Roland (Hg.) 2015. *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Holste, Jan H. 2012. *Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel: Eine multidimensionale Betrachtung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler. (Bd. [1]Bd).
- Horx, Matthias o.Jg. *Die Macht der Megatrends: Wie die großen Wandlungskräfte unsere Welt verändern*. URL: <http://www.horx.com/Reden/Macht-der-Megatrends.aspx>.
- Howe, Marion (Hg.) 2015. *Erkenntnis und Fortschritt. Beiträge aus Personalforschung und Managementpraxis.: Festschrift für Albert Martin*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Institut für Demoskopie Allensbach 2007. Das Image der deutschen Bauwirtschaft: Ergebnisse einer bundesweiten Bevölkerungsbefragung. Online im Internet: URL: http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_studies/7250_Bauwirtschaft.pdf [Stand 2016-11-30].
- Kalinowski, Torsten, u.a. (Hg.) 2013. *Digitalisierung und Innovation: Planung - Entstehung - Entwicklungsperspektiven*. Wiesbaden: Springer.
- Kappe, Doris 2016. *High Performance Leader – Dauerhaft erfolgreich auf der Top-Ebene: Wirksame Selbst- und Unternehmenssteuerung*. 1. Aufl.
- Kelly Services 2013. *Kelly Services Studie: Auch glückliche Arbeitnehmer haben keine Lust auf Bindung*. Hamburg. URL: https://www.google.de/search?q=Kelly+Services%22+belegt%2C+jeder+Dritte+ist+unzufrieden+mit+seinem+Arbeitsplatz+und+bringt+deshalb+nicht+die+optimale+Leistung&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe_rd=cr&ei=dmZFWNebJ-yX8QftjJjQDw#q=Kelly+Services+jeder+Dritte+ist+unzufrieden+mit+seinem+Arbeitsplatz+und+bringt+deshalb+nicht+die+optimale+Leistung [Stand 2016-12-05].
- Kerschbaumer, Judith & Schröder, Wolfgang (Hg.) 2005. *Sozialstaat und demographischer Wandel: Herausforderungen für Arbeitsmarkt und Sozialversicherung*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaft.
- Kienbaum, Jochen (Hg.) 1992. *Visionäres Personalmanagement: Die Folgen des Wertewandels für das Personalmanagement und sein Führungsverständnis*. 3. Aufl. Stuttgart: Poeschel.
- Kochskämper, Susanna 2015. *Wie lange arbeiten für ein stabiles Rentenniveau?* URL: <http://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/gesetzliche-rentenversicherung-wie-lange-arbeiten-fuer-ein-stabiles-rentenniveau-285314> [Stand 2017-02-21].
- Kolb, Meinulf 2010. *Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler. (Lehrbuch).
- Koop, Barbara 2004. *Zufriedenheit und Bindung von Mitarbeitern und Kunden: integrierte Analyse und Steuerung in Unternehmen: Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Betriebswirtschaftslehre (Dr. rer. pol.) der Universität Mannheim*.

- Mannheim. URL: https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/874/1/Dissertation_Koop.pdf [Stand 2016-12-16].
- Koppel, Oliver 2011. *Ingenieurarbeitsmarkt 2010/11: Fachkräfteengpässe trotz Bildungsaufstieg* [Stand 2016-11-30].
- Krill, Malte 2011. Mitarbeiterbindung als Umkehrung von Fluktuation: Implikationen der Fluktuationstheorie. *Z Manag* 6(4), 401–425 [Stand 2016-12-03].
- Kumar, Brij N. & Wagner, Dieter (Hg.) 1998. *Handbuch des internationalen Personalmanagements: Konzept, Umfeld, Funktionen, Länderpraxis*. München: C.H. Beck.
- Lindner, Dominic 2016. *Agile Unternehmen - Zukunftsfähig in der digitalen Transformation: Was ist die digitale Transformation – Definition?* URL: <https://agile-unternehmen.de/was-ist-digitale-transformation-definition/> [Stand 2017-01-11].
- Lindner-Lohmann, Doris, Lohmann, Florian & Schirmer, Uwe 2008. *Personalmanagement*. Heidelberg: Physica-Verl. (BA kompakt).
- Loffing, Dina & Loffing, Christian 2010. Bedeutung und Grundlagen der Mitarbeiterbindung, in Loffing, Dina & Loffing, Christian (Hg.): *Mitarbeiterbindung ist lernbar: Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen*. Berlin: Springer.
- Lübbecke, Marco 2016. *Industrie 4.0: Digitalisierung und Vernetzung allein reichen nicht*. URL: <https://www.digitale-exzellenz.de/industrie-4-0-digitalisierung-und-vernetzung-allein-reichen-nicht/> [Stand 2017-01-11].
- Lunz, Johannes 2016. *Chancen der Digitalisierung für die Baubranche: Die Baubranche steht vor einer Zeitenwende*. URL: <http://www.zukunftstechnologien.info/technik-und-wirtschaft/bauwirtschaft/chancen-der-digitalisierung-fuer-die-baubranche> [Stand 2017-01-11].
- ManpowerGroup 2015. Studie Fachkräftemangel: Deutsche Wirtschaft muss Aufträge ablehnen. Online im Internet: URL: https://www.manpower.de/fileadmin/user_upload/2015_06_22_MPG_TalentShortageSurvey_Broschuere_Deutschland_8Seiten.pdf [Stand 2017-01-11].
- Matt, A. W. (o.J.). *Maßnahmen für mehr Produktivität, Qualität und Innovationsfähigkeit in der Zukunft*. GITO Verlag.
- McCordle 2006. *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y*. Online im Internet: URL: http://mccordle.com.au/resources/whitepapers/McCordle-Research_New-Generations-At-Work-attracting-recruiting-retaining-training-generation-y.pdf [Stand 2017-01-11].
- Nagel, Katja 2011. *Employer Branding: Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Mit sieben Fallbeispielen*. Wien: Linde. (Linde international).
- o.V. o.Jg.a. *Globalisierung und Wettbewerb: Globalisierung der Märkte und Internationalisierung der Produktion*. URL: <http://www.ibim.de/wigeo/1-1.htm> [Stand 2017-01-11].

o.V. o.Jg.b. *HR-Lexikon: Retention*. URL:

https://www.google.de/search?q=Das+Retention+Management+bezeichnet+dabei+die+Gestaltung+von+verschiedenen+positiven+Anreizen%2C+um+qualifizierte+Mitarbeiter&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe_rd=cr&ei=nZISWP6JHKXC8gft4JToAw [Stand 2016-12-15].

o.V. 2016a. *Gewahrwerden - Wahrnehmung*. URL: <https://www.gestaltvision.de/gedanken-und-begriffe/46-gewahrwerden-wahrnehmung.html> [Stand 2017-02-05].

o.V. 2016b. *Fast jeder vierte Hochschulabschluss ist ein Master*. Wiesbaden. URL:

https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/09/PD16_352_213pdf.pdf?__blob=publicationFile.

Orthey, Monika 2011. Wettbewerbsfaktor Fachkräfte: Strategien für Deutschlands Unternehmen. Online im Internet: URL: <https://www.mckinsey.de/files/fachkraefte.pdf> [Stand 2017-01-11].

Parment, Anders 2013. *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren*. 2. Aufl. s.l.: Gabler Verlag.

Pazdziorny, Carolin 2014. *Individualisierung und Digitalisierung - Wie diese Trends Produkte und Geschäftsprozesse beeinflussen*. URL:

<http://www.inovoo.com/de/blog/individualisierung-und-digitalisierung-wie-diese-trends-produkte-und-geschaeftsprozesse-beeinflussen/>.

Pelzeter, Andrea, u.a. 2015. *Mitarbeiterrekrutierung und -bindung durch CSR: Erkenntnisse aus sechs Fallstudien*. URL: http://www.mba-berlin.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/1_IMB/Working_Papers/2016/WP_87_WorkingPaperPelzeter.pdf.

Pesch, Daniel 2013. *Fernstudium Psychologie: 2.1 Wahrnehmung*. URL:

<http://www.fernstudium-psychologie.eu/wahrnehmung> [Stand 2017-02-05].

Petkovic, Mladen (Hg.) 2008. *Employer Branding: Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*. 2. Aufl. Wiesbaden. (Handbuch Personalmarketing).

Redzepi, Lumturije 2011. *Das Menschenbild Generation Y: Merkmale und Herausforderungen im Hinblick auf Personalgewinnung und -bindung*. URL:

https://scholar.google.de/scholar?q=Das+Menschenbild+Generation+Y:+Merkmale+und+Herausforderungen+im+Hinblick+auf+Personalgewinnung+und+-bindung&hl=de&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0ahUKEwjHxbX26tzQAhXMJcAKHeQ2DzcQgQMIGzAA [Stand 2016-12-05].

Rees, Christian 2016. *Warum Digitalisierung Ihre Mitarbeiter bindet!* URL:

<https://www.google.de/search?q=%E2%80%9EDigitalisierung+ist+also+nicht+nur+wichtig%2C+um+neue+Digitalk%C3%B6pfe+im+Sinne+des+Employer+Branding+von+au%C3%9Fe>

- n+anzulocken%2C+sondern+auch+um+bereits+angestellte+Mitarbeiter+zu+halten&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe_rd=cr&ei=59hTWOfBEeaX8Qew6ljAAQ#q=den+Xing+Branchen-News%3A+%E2%80%9EDigitalisierung+ist+also+nicht+nur+wichtig [Stand 2016-12-16].
- Riethmüller, Roland o.Jg. *Was bedeutet Digitalisierung im Baugewerbe?* URL: <http://www.meistertipp.de/meisterbuero/social-media-internet/was-bedeutet-digitalisierung-im-baugewerbe> [Stand 2017-01-11].
- Rowold, Jens 2015. *Human Resource Management: Lehrbuch für Bachelor und Master*. Berlin: Springer Gabler.
- Rump, Jutta, u.a. 2013. HR-Report 2012/2013 Schwerpunkt Mitarbeiterbindung: Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag der Hays AG. Online im Internet: URL: http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeits-schwerpunkte-downloads/trends-der-arbeitswelt-downloads/HR-Report-2012-2013_Mitarbeiterbindung_2.pdf.
- Sayegh, Christine 2015. *Mehr als Mitarbeiterbindung - Organisationales Commitment in der IT-Beratung: Theoretische Grundlagen, Handlungsfelder und Ansatzpunkte*. Hamburg: Imprint der Diplomica Verlag. Online im Internet: URL: https://books.google.de/books?id=aZfeCQAAQBAJ&pg=PA9&lpg=PA9&dq=organisationales+verhaltensbezogenes+commitment&source=bl&ots=PZZTUN-Cin&sig=VmWirwSLcDbV2HXprJYFEQ4qEZA&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwjQI-_F-eHQAhXL6xQKHWclAFQQ6AEINTAE#v=onepage&q=organisationales%20verhaltensbezogenes%20commitment&f=false [Stand 2016-12-07].
- Schlechtriem, Michael o.Jg. *Digitalisierung und Vernetzung in verschiedenen Lebensbereichen*. URL: <http://www.studie-life.de/life-studien/digitales-leben/digitalisierung-und-vernetzung/> [Stand 2017-01-11].
- Scholz, Christian 2000. *Personalmanagement*. 5. Aufl. München: Vahlen.
- Scholz, Christian 2003. *Spieler ohne Stammplatzgarantie: Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt*. 1. Aufl. Weinheim: Wiley.
- Schwertfeger, Bärbel 2012. *Nachrichten aus der Wirtschaftspsychologie: Trend zur individualisierten Personalarbeit*. URL: <http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/nachrichten/nachrichten-20120221-trend-zur-individualisierten-personalarbeit.html>.
- Stadler, Peter 2006. Psychische Belastung von Bauleitern. Online im Internet: URL: <https://www.lgl.bayern.de/downloads/arbeitschutz/arbeitspsychologie/doc/bauleiter.pdf> [Stand 2016-11-11].

- Statistisches Bundesamt 2015. 13. koordinierte Bevölkerungsausberechnung für Deutschland. Online im Internet: URL: <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2016> [Stand 2017-01-26].
- Stockhausen, Anton & Scholl, Hartmut 2011. Mitarbeiterbindung: Was wird getan – was kann man tun?: Studie Mitarbeiterbindung 2010/2011. *Personalwirtschaft*(5). Online im Internet: URL: http://www.reflact.com/wp-content/uploads/2011/05/reflact_Mitarbeiterbindung_110513.pdf.
- Thiele, Sabrina 2009. *Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung: Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Trost, Armin 2013. *Employer branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. Köln: Luchterhand. (2.).
- VDI. n.d. 2010. *Anzahl der jahresdurchschnittlich fehlenden Ingenieure in Deutschland im Jahr 2010*. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167855/umfrage/ingenieurluecke-in-deutschland/> [Stand 2016-11-30].
- Walter, Benjamin & Kremmel, Dietmar (Hg.) 2016. *Employer Brand Management: Arbeitgebermarken aufbauen und steuern*. Wiesbaden: Springer Gabler [Stand 2016-12-05].
- Westphal, Ariane 2011. *Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wohlrab, Sabine 2014. *Baby-Boomer trifft auf Generation Y – Sicher führen im Generationen-Mix*. URL: https://www.haufe-akademie.de/downloadserver/FB/Sicher_fuehren_im_Generationen-Mix.pdf [Stand 2016-12-02].
- Wolf, Gunther 2014. Warum Sie selektiv und individualisiert vorgehen sollten. *Fachmagazin für Planen und Bauen*. Online im Internet: URL: http://www.vbi.de/fileadmin/redaktion/Dokumente/Publicationen/Fachmagazin_BI/Archiv_2014/VBI_11-12_2014_72dpi.pdf.