

## Masterlehrgang der FH CAMPUS 02

### MBA-Unternehmensmanagement

Identitäts- und identifikationsstiftende Strategien zur Mitarbeiterbindung in KMU  
am Beispiel steirischer Handwerksbetriebe

### Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

**Verfasst von:** Josef Thomas Salchenegger  
**Matrikelnummer:** 52213786  
**Ihr Abschlussjahr:** 2024  
**Betreut von:** Bernhard Christian Fink, MMA, MBA  
**Lehrgangsort:** Graz  
**Lehrgangstart:** WS 2022

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift



# INHALT

Inhalt .....	I
Abstract .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis .....	VII
1. Einleitung .....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung .....	2
1.3. Forschungsfragen.....	3
1.4. Methodische Vorgehensweise.....	4
1.5. Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise bei der Literaturrecherche .....	5
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen .....	7
2.1. Kleine und mittlere Unternehmen.....	7
2.2. Handwerksbetriebe .....	8
2.3. Commitment .....	9
2.4. Arbeitszufriedenheit .....	10
3. Entwicklungsdynamik kleiner und mittelständischer Unternehmen.....	13
3.1. Demografischer Wandel .....	13
3.2. Fachkräftemangel .....	14
3.3. Globalisierung .....	16
3.4. Gesellschaftlicher Wertewandel.....	17
3.5. Generation X, Y und Z .....	18
4. Organisationale Identität, Identifikation und Commitment .....	20
4.1. Wissenserhalt durch Commitment .....	20
4.2. Organisationales Commitment.....	21

4.2.1.	Affektives Commitment .....	23
4.2.2.	Normatives Commitment .....	24
4.2.3.	Kalkulatorisches Commitment.....	25
4.2.4.	Richtungen des organisationalen Commitments.....	25
4.3.	Identität.....	26
4.4.	Identifikation.....	27
4.5.	Motivation.....	31
5.	Strategien der Mitarbeiterbindung.....	32
5.1.	Employer Branding.....	34
5.2.	Führungskultur.....	36
5.3.	Unternehmenskultur.....	37
5.4.	Mitarbeiter- und Arbeitszufriedenheit .....	40
5.5.	Fort- und Weiterbildungsangebote .....	42
5.6.	Work-Life-Balance.....	43
6.	Beantwortung der Theoretischen Subforschungsfragen .....	45
7.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse .....	51
7.1.	Forschungsdesign und Methodenwahl.....	51
7.2.	Datenerhebung .....	52
7.2.1.	Sampling.....	52
7.2.2.	Interviewleitfaden.....	54
7.3.	Datenauswertung.....	54
7.4.	Kategoriensystem .....	55
7.5.	Qualitätssicherung .....	56
8.	Darstellung der empirischen Ergebnisse.....	57
8.1.	Hauptkategorie 1: Was ist Mitarbeiterbindung? .....	57
8.2.	Hauptkategorie 2: Identität und Identifikation als Grundlage der Mitarbeiterbindung .....	63
8.3.	Hauptkategorie 3 – Strategien der Mitarbeiterbindung.....	71

8.4. Hauptkategorie 4: Welche Auswirkungen können beobachtet werden? .....	79
9. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen .....	82
10. Conclusio und Ausblick.....	88
Literaturverzeichnis.....	93
Anhang .....	104
A - 1 Interviewleitfaden.....	104
A - 2 Kategorienschema .....	114



## ABSTRACT

Die Mitarbeiterbindung nimmt aufgrund der wandelnden Arbeitswelt und Entwicklungen wie dem demografischen Wandel, Fachkräftemangel, Digitalisierung oder Globalisierung eine zunehmende Bedeutung im langfristigen Unternehmenserfolg ein. Schlüsselkräfte zu gewinnen und das Knowhow der Mitarbeiter\*innen an sich zu binden, wird zur wachsenden Herausforderung für die Zukunft und für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Diese Herausforderung gilt gerade auch für Klein- und Mittelbetriebe (KMU), die strukturell mit Wettbewerbsnachteilen gegenüber größeren Betrieben konfrontiert sind.

Ausgehend von dieser Problemstellung befasst sich die vorliegende Arbeit mit der Frage, nach geeigneten Strategien und Maßnahmen für KMU, um die Mitarbeiterbindung zu fördern. Dabei fokussiert sich die Analyse vor allem auf die Rolle der Identität und Identifikation in der Mitarbeiterbindung. Aber auch andere Maßnahmen wie finanzielle Anreize, Benefits, Work-Life-Balance oder die Förderung der Arbeitszufriedenheit werden im Rahmen der Masterarbeit beleuchtet. Für die Erreichung dieser Zielsetzung stützt sich die Arbeit einerseits auf die Analyse der theoretischen Grundlagen und der Fachliteratur und andererseits auf die empirische Analyse qualitativer Interviews, die mit Vertreter\*innen von KMU aus der Handwerksbranche durchgeführt wurden. Als Verfahren für die empirische Auswertung wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker herangezogen.

Mithilfe dieser Vorgangsweise wurde eine Reihe an Erkenntnissen gewonnen, die für die zukünftige Forschung sowie für die Praxis von Relevanz sind. KMU unterscheiden sich in der Umsetzung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen durch eine Reihe an Vor- und Nachteilen gegenüber großen Industriebetrieben. Zwar stehen für die Mitarbeiterbindung in KMU in der Regel weniger Ressourcen zur Verfügung, allerdings bieten KMU den Vorteil eines familiären Arbeitsklimas, einer starken Kollegialität, einer wertschätzenden Kommunikation und eines persönlichen Kontakts zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungsetage. Damit sind sie in der Lage, die Identifikation der Mitarbeiter\*innen mit dem Unternehmen und in weiterer Folge auch die Bindung zum Unternehmen zu stärken. Ein weiterer Vorteil der KMU ist, dass sie aus strukturellen Gründen ihre Maßnahmen auf individuelle Bedürfnisse abstimmen können.

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AMS	Arbeitsmarktservice
bzw.	beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
etc.	et cetera
IP	Interviewpartner*in
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
TCM	Three Concept Model
WKO	Wirtschaftskammer Österreich

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einteilung der Kriterien zur Definition von kleinen und mittelständischen Unternehmen.....	7
Tabelle 2: Ziele und Nutzen des Organisationalen Commitments.....	23
Tabelle 3: Sampling und Auflistung der Interviewpartner*innen.....	53
Tabelle 4: Haupt- und Subkategorien für die Auswertung.....	55



# 1. EINLEITUNG

Die vorliegende Masterarbeit fokussiert sich auf die Schwierigkeiten, Mitarbeiter\*innen in Zeiten ökonomischer und globaler Transformationen an Unternehmen zu binden. Vor dieser Herausforderung stehen vorwiegend KMU. Diese streben nach der Bindung ihrer Mitarbeiter\*innen an die Betriebe durch identitäts- und identifikationsstiftende Strategien. Ziel dieser Masterarbeit ist das Erörtern und Analysieren solcher Strategien sowie deren Wahrnehmung seitens der Arbeitnehmer\*innen. Hierfür wird ein qualitativer Forschungsansatz basierend auf Interviews mit Arbeitgeber\*innen und Mitarbeiter\*innen steirischer Handwerksbetriebe gewählt.

## 1.1. Problemstellung

Wirtschaftliche Veränderungsprozesse und Transformationen beruhen unter anderem auf der Globalisierung und einem grundlegenden Wandel von Organisations- und Gesellschaftsstrukturen. Angesichts dessen sehen sich Unternehmer\*innen mit Verhältnissen konfrontiert, die das Halten von Mitarbeiter\*innen zum einen erfordern und andererseits wieder erschweren. Dabei ist es gerade das Personal, das in unsicheren Zeiten dafür sorgt, ob ein Unternehmen schwierige Phasen übersteht. Ein wichtiges Stichwort ist in diesem Zusammenhang der Begriff ‚Commitment‘. Im unternehmerischen Kontext bezieht sich dieser auf die Verbundenheit und Identifikation der Mitarbeiter\*innen mit ihrer Organisation. Personal, das emotional an das Unternehmen gebunden ist, engagiert sich einerseits für dessen Erfolg und bleibt ihm andererseits bei Unannehmlichkeiten eher erhalten. (vgl. Felfe 2020, S. 26)

Verlässt gut geschultes Personal den Betrieb, bedeutet das in vielerlei Hinsicht eine Beeinträchtigung für das jeweilige Unternehmen. Dies gilt im Besonderen, wenn sich ehemalige Mitarbeiter\*innen der Konkurrenz zuwenden. In so einem Fall schlägt sich der Verlust von Fachkräften doppelt nieder. Insofern ist die Bindung von Mitarbeiter\*innen eine interdisziplinäre Idee, mit der sich große Industriebetriebe sowie Klein- und Mittelbetriebe auseinandersetzen müssen. (vgl. Bröckermann/Pepels 2002, S. 130)

Dabei stehen den ‚Großen‘ andere Methoden als den ‚Kleinen‘ zur Verfügung, besonders was Gehälter oder Sozialleistungen angeht. Diese Ungleichheit muss jedoch zu keinem Nachteil für

KMU führen, - vielmehr können diese mit ihrem Alleinstellungsmerkmal punkten und sich der Herausforderung im Bereich der Personalarbeit flexibler und mit Individuallösungen annähern. (vgl. Sage 2012, S. 6)

Auf der Individualebene zu agieren bedeutet, sich auf Phänomene im Mikrobereich zu konzentrieren. Wolf (vgl. 2020, S 159) spricht in diesem Zusammenhang von vier relevanten soziologischen Begriffen, der sozialen Identität, der Identifikation, der Depersonalisation und der Gruppenkohäsion. Er fasst schließlich zusammen: „Sobald sich ein Mensch einer Organisation zugehörig fühlt, trägt er zu deren Erfolg engagiert bei.“ (Wolf 2020, S. 160)

Für KMU bietet sich folglich eine zusätzliche Chance zur Mitarbeiterbindung, wird bedacht, dass das Zugehörigkeitsgefühl gemeinsam mit den jeweiligen Eigenarten und Charaktermerkmalen von Menschen deren individuelles Selbstbild ausmacht. (vgl. Felfe 2020, S. 50)

Um der sozialen Identität nachgehen zu können, ist zwangsläufig auch ein Blick auf die Teamidentität unerlässlich. Das Wissen um die Eigenschaften der eigenen sozialen Einheit beeinflusst maßgeblich die Beziehungen innerhalb eines Teams, lässt das Unverkennbare an der Gruppe sichtbar werden und etabliert einen gemeinsamen Ort für alle Teammitglieder. Diese kollektive Identität ist nicht eindeutig fassbar, jedoch permanent vorhanden und von zentraler Bedeutung. (vgl. Alter 2019, S. 11)

Es gibt bereits einschlägige Fachliteratur, die sich mit der sozialen Identität und der Identifikation von Mitarbeiter\*innen mit ihren Unternehmen beschäftigt. Forschungsrelevant ist somit die gelebte Praxis, die in dieser Arbeit auf KMU innerhalb der Handwerksbranche eingegrenzt wird. Nach einer umfangreichen Recherche hat sich gezeigt, dass die vorhandene Literatur hinsichtlich dieser Thematik in Bezug auf KMU überschaubar ist. Demnach kann von einem Forschungsbedarf ausgegangen werden.

## **1.2. Zielsetzung**

Diese Arbeit setzt sich mit identitäts- und identifikationsstiftenden Ideen auseinander, die Unternehmen aufgreifen können, um ihre Mitarbeiter\*innen zu halten.

Der wissenschaftliche Nutzen dieser Arbeit ist die Bündelung der emotional konzeptionierten Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung um anschließend die identitäts- und identifikationsstiftenden Strategien zu erforschen. Die Arbeit fokussiert sich auf KMU in der Steiermark und deren Mitarbeiterbindungsstrategien. Da es bisher noch keine einschlägige Fachliteratur zum Thema Mitarbeiterbindung in steirischen KMU gibt, ist die Schließung dieser Forschungslücke das Ziel der vorliegenden Masterarbeit.

Darüber hinaus verfolgt die Arbeit einen praktischen Nutzen. Durch Dokumentation der Umsetzung von identitäts- und identifikationsstiftenden Strategien und den Eindrücken der Mitarbeiter\*innen hinsichtlich bestehender oder nicht bestehender Maßnahmen bietet diese Arbeit einen praktischen Nutzen hinsichtlich der möglichen Ausrichtung im Bereich der emotionalen Mitarbeiterbindung für KMU. Das Ziel ist, einen Maßnahmenkatalog für die Bindung der Mitarbeiter\*innen in KMU herauszuarbeiten und die Maßnahmen anhand der theoretischen Grundlagen und empirischen Ergebnisse zu analysieren. Der Fokus liegt auf emotionalen Bindungsideen sowie der praktischen Anwendung dieser.

### **1.3. Forschungsfragen**

#### Hauptforschungsfrage

Welche identitäts- und identifikationsstiftenden Strategien sind für KMU zur Mitarbeiterbindung geeignet?

#### Theoretische Subforschungsfrage 1

Welche Entstehungsmechanismen organisationalen Commitments werden in der Fachliteratur beschrieben?

#### Theoretische Subforschungsfrage 2

Welche Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung werden in der Theorie dargestellt?

#### Empirische Subforschungsfrage 1

Welche identitäts- und identifikationsstiftenden Maßnahmen können von KMU in der Praxis umgesetzt werden?

## Empirische Subforschungsfrage 2

Wie werden diese Strategien von Arbeitnehmenden wahrgenommen?

### **1.4. Methodische Vorgehensweise**

Um den Gegenstand der Mitarbeiterbindung im Zusammenhang mit identitäts- und identifikationsstiftenden Maßnahmen zu untersuchen und die Haupt- und Subforschungsfragen zu beantworten, wurde für diese Arbeit ein qualitativer Forschungsansatz herangezogen.

Innerhalb des theoretischen Teils wird die Notwendigkeit emotionaler Bindungsmaßnahmen erörtert und es werden Theorien zu identitäts- und identifikationsstiftenden Maßnahmen vorgestellt.

Für den empirischen Abschnitt wurden fünf Interviews mit Arbeitgeber\*innen und fünf Interviews mit Arbeitnehmer\*innen steirischer Handwerksbetriebe geführt, transkribiert und anschließend analysiert. Bei den Interviews handelt es sich um leitfadengestützte Interviews, die in Einzelgesprächen geführt wurden.

Leitfadengestützte Befragungen zeichnen sich durch offen formulierte Fragestellungen aus. Diese geben den Interviewpartner\*innen (IP) zwar einen gewissen Rahmen vor, innerhalb dessen können diese sich jedoch frei bewegen. Die Interviewenden haben zudem Gelegenheit, bei Bedarf nachzufragen. (vgl. Mayer 2012, Kap. 5.1, Abs. 2-3)

Als Auswertungsverfahren wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (vgl. 2022, S. 106) herangezogen, die für die Analyse sieben Schritte vorsieht. Die Vorgehensweise der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker wird in Kapitel 7.2. beschrieben.

Die Interviews wurden mit Personen aus steirischen KMU geführt, der Fokus lag auf den Handwerksbetrieben.

Die Interviewpartner\*innen sind Personalverantwortliche und Mitarbeiter\*innen von KMU. Befragt wurden Arbeitnehmende und Arbeitgebende aus fünf Betrieben, insgesamt wurden zehn Interviews geführt.

In Bezug auf Geschlecht, Alter und Bildungsgrad der Arbeitnehmer\*innen wurde ein heterogenes Bild gezeichnet. Um ein realistisches Ergebnis der qualitativen Untersuchung zu erhalten, wurden nur Mitarbeiter\*innen befragt, die eine Mindestbeschäftigungsdauer von zwei Jahren innerhalb ihres Unternehmens vorweisen konnten.

Die leitfadengestützten Interviews hatten eine Dauer von je 60 Minuten und wurden zum Zweck der anschließenden Transkription mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet.

Der Kontakt zu den Befragten wurde über das persönliche Netzwerk und über die Wirtschaftskammer Steiermark hergestellt.

Die Antworten wurden entsprechend der Auswertungsstrategie nach Kuckartz und Rädiker (2022) analysiert und anschließend besprochen.

## **1.5. Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise bei der Literaturrecherche**

Nach der Einleitung in Kapitel 1 beginnt der Analyseteil der vorliegenden Masterarbeit mit dem theoretischen Teil und der Definition und Abgrenzung der zentralen Begriffe in Kapitel 2. In Kapitel 3 werden der Ausgangspunkt der Fragestellung und die Entwicklungsdynamiken wie der demografische Wandel, der Fachkräftemangel, die Globalisierung, der gesellschaftliche Wertewandel und die verschiedenen Generationen X, Y und Z skizziert. Kapitel 4 Organisationale Identität, Identifikation und Commitment beschäftigt sich mit den verschiedenen Formen der Bindung zu Unternehmen und mit den theoretischen Grundlagen zu Identität, Identifikation und Motivation.

Kapitel 5 befasst sich mit der Fachliteratur zu den Strategien der Mitarbeiterbindung und beleuchtet Themenbereiche wie Employer Branding, Führungskultur, Unternehmenskultur, Mitarbeiter- und Arbeitszufriedenheit, Fort- und Weiterbildungsangebote sowie Work-Life-Balance. Der theoretischen Teil schließt mit einem erstes Resümee durch die Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen in Kapitel 6.

Die theoretischen Grundlagen stützen sich in erster Linie auf die Fachliteratur bestehend aus Fachbüchern, Fachzeitschriften, rechtliche Rahmenbedingungen sowie Forschungsberichten von Institutionen. Die Fachliteratur wurde von der Bibliothek von CAMPUS02 und der Karl-Franzens-

Universität Graz bereitgestellt. Darüber hinaus wurden Fachzeitschriften aus Onlinebibliotheken recherchiert und Fachbücher aus dem Buchhandel bezogen.

Der zweite Schritt des Hauptteils besteht aus der empirischen Analyse und beginnt mit der Beschreibung der methodologischen Grundlagen der Arbeit in Kapitel 7. Dabei werden das Forschungsdesign und die Auswahl der Methode, die Datenerhebungsmethode, die Auswertungsmethode, das Kategoriensystem sowie die Gütekriterien zur Qualitätssicherung ausgeführt. Hier stützt sich das Kapitel auf die methodische Literatur von Kuckartz und Rädiker und anderen Forscher\*innen, die in Onlinedatenbanken recherchiert wurde.

In Kapitel 8 beginnt die empirische Auswertung der verschiedenen Kategorien und Subkategorien, die im Rahmen der Codierung der Interviews mithilfe der Software MAXQDA zugeordnet wurden. Um den empirischen Teil abzuschließen und ein vorläufiges Resümee zu ziehen, werden in Kapitel 9 die zentralen Erkenntnisse diskutiert und die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

Abschließend erfolgen in Kapitel 10 die Conclusio und ein Ausblick. Dies beinhaltet eine Zusammenfassung der zentralen theoretischen und empirischen Erkenntnisse, die Beantwortung der Hauptforschungsfrage, eine kritische Reflexion der Arbeit, offene Fragen für zukünftige Forschungsarbeiten sowie einen Ausblick über die Relevanz des Themas in der Zukunft. Nach der Conclusio und dem Ausblick finden sich das Literaturverzeichnis sowie der Anhang.

## 2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

Im folgenden Kapitel werden für die Masterarbeit relevante Begriffe definiert. In einem ersten Schritt werden KMU hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl und finanziellen Kriterien am Beispiel der Steiermark erläutert. In einem weiteren Schritt wird der für die Masterarbeit essenzielle Begriff des Commitments näher beleuchtet. Aspekten wie der Arbeitszufriedenheit und deren Implikationen im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung wird dabei besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

### 2.1. Kleine und mittlere Unternehmen

Jede Organisation oder Einheit die regelmäßig und selbstständig eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt, gilt als Unternehmen. Dies bezieht sich auf entweder handwerkliche oder andere Tätigkeiten und umfasst sowohl Einpersonen- als auch Familienbetriebe, unabhängig von der Gesellschaftsform. (vgl. Amtsblatt Europäische Union, 2003)

Laut Wirtschaftskammer Österreich (WKO) gibt es keine verbindliche Definition von mittelständischen Betrieben bzw. kleinsten, kleinen und mittleren Unternehmen (vgl. WKO, 2023). Als Hauptkriterium zur Festlegung gilt die Mitarbeiterzahl. Mit der Ergänzung der finanziellen Kriterien von Jahresumsatz und der Bilanzsumme lässt sich ein Unternehmen in die richtige Kategorie einordnen. Zusätzlich muss es sich um ein eigenständiges Unternehmen handeln. (vgl. Amtsblatt der Europäischen Union, 2003)

Die Einteilung der Kategorien laut WKO wird in Tabelle 1 ersichtlich.

	<b>Mitarbeitende</b>	<b>Umsatz</b>	<b>Bilanzsumme</b>	<b>Eigenständigkeit</b>
<b>Kleinstunternehmen</b>	bis 9	≤ 2 Mio. Euro	≤ 2 Mio. Euro	i.A. Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 Prozent
<b>Kleinunternehmen</b>	bis 49	≤ 10 Mio. Euro	≤ 10 Mio. Euro	
<b>Mittlere Unternehmen</b>	bis 249	≤ 50 Mio. Euro	≤ 43 Mio. Euro	
<b>Großunternehmen</b>	ab 250	> 50 Mio. Euro	> 43 Mio. Euro	

Tabelle 1: Einteilung der Kriterien zur Definition von kleinen und mittelständischen Unternehmen. Quelle: in Anlehnung an WKO 2023.

Mit Stand Dezember 2022 gab es in der Steiermark 81 410 KMU-Betriebe, die 99,8 % der gesamten Betriebe in der Steiermark ausmachen. Kleinstunternehmen mit bis zu neun Mitarbeiter\*innen gab es zu diesem Zeitpunkt 76 368 Stück, womit die Kleinstunternehmen im Dezember 2022 93,6 % aller Betriebe in der Steiermark ausmachten. Die Zahl der Kleinunternehmen mit 9-49 Mitarbeiter\*innen betrug zum selben Zeitpunkt 4 178 die 5,1 % aller Betriebe in der Steiermark ausmachten. 864 mittlere Unternehmen mit 50-249 Mitarbeiter\*innen waren ebenfalls im Dezember 2022 tätig, womit diese 1,1 % aller Betriebe in der Steiermark ausmachten. Insgesamt beschäftigten im Dezember 2022 die steirischen KMU 227 327 unselbstständige Beschäftigte, was einen Anteil von 63,7 % aller unselbständigen Beschäftigten in der Steiermark ausmacht. (vgl. WKO 2022, S. 2)

Nach der Definition der WKO fokussiert sich die vorliegende Masterarbeit auf die Kategorien Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl zwischen vier und 80 Personen. Die WKO-Kategorien werden im weiteren Verlauf der Arbeit mit dem Begriff der KMU zusammengefasst.

## **2.2. Handwerksbetriebe**

8 630 Unternehmen in der Steiermark zählten im Durchschnitt über das Jahr 2022 zu den Gewerbe- und Handwerksbetrieben. Diese beschäftigten im Schnitt 114 666 Mitarbeiter\*innen, wobei sich diese Zahl in 35 403 Angestellte, 73 901 Arbeiter\*innen und 5 362 Lehrlinge aufteilte. (vgl. WKO 2022, S.1)

Im Berufsstand Handwerk werden verschiedene Materialien be- und verarbeitet, außerdem sind Handwerker\*innen auch in der Reparatur und im Dienstleistungssektor tätig. Auf Bestellung von Auftraggeber\*innen werden eigenständig Gewerke geplant, konstruiert, produziert und geliefert. Handwerksgesell\*innen und Lehrlinge desselben Gewerbebezweiges sind in den Handwerksbetrieben beschäftigt. Organisiert wird dieser Berufsstand in der gewerblichen Wirtschaft, die Rahmenbedingungen sind in der Gewerbeordnung festgelegt. In den meisten Fällen besteht für die Ausübung des Handwerks ein Zwang zur Befähigungsprüfung eines Meisters. Unternehmer\*innen sind nicht selten Meister\*innen, Arbeiter\*innen und Kapitalgeber\*innen des Handwerksbetriebs. (vgl. [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), 2023)

Für die empirische Auswertung in der vorliegenden Masterarbeit umfasst das Sampling der Datenerhebung Personen aus Unternehmen, die die Handwerksbranchen Metallbau, Holzbau und Dachdeckerei/Spenglerei vertreten.

### **2.3. Commitment**

Das Wort Commitment leitet sich vom lateinischen Verb ‚com-mittere‘ ab und bedeutet übersetzt so viel wie ‚verbinden‘ bzw. ‚zusammenführen,‘. Aus dem Englischen in das Deutsche übersetzt bedeutet Commitment ‚Hingabe‘, ‚Bindung‘, ‚Engagement‘, ‚Einsatzbereitschaft‘. (vgl. [www.langenscheidt.de](http://www.langenscheidt.de), 2023)

Das ganze Leben hindurch werden Menschen irgendeiner Organisation zugeordnet, beginnend mit der Organisation Krankenhaus bei der Geburt über Kindergarten und Schule im Kindesalter bis hin zur beruflichen Ausbildung, Universität oder zu Sportvereinen. Menschen befinden sich lange Zeit in einer Organisation, wo sie beruflich tätig sind und sich ihren Lebenserhalt sichern. (vgl. van Dick 2017, S. 1) Um unsere persönlich gesteckten Ziele zu erreichen, binden Menschen sich auf unterschiedliche Art und Weise an diese Organisationen. (vgl. Felfe 2020 S. 11)

Etabliert hat sich vor über 30 Jahren der Begriff ‚Commitment‘ aus der angloamerikanischen Organisationsforschung. Dabei werden die Auswirkungen auf die Verbundenheit und Bindung von Mitarbeiter\*innen und zwischen deren Organisation und Teilen der Organisation erforscht. (vgl. Nienaber 2009, S. 26)

Das Commitment beschreibt im vorliegenden Kontext die aus eigenem Antrieb motivierte Bindung an das Unternehmen, deren Hervorrufung das Ziel der Mitarbeiterbindung ist – schließlich kann keine mitarbeitende Person von außen dazu gezwungen werden, im Unternehmen zu bleiben und dort einen guten Job zu machen. Über das Commitment hängen diese beiden Dinge jedoch zusammen. Wer sich dem Unternehmen verpflichtet fühlt und sich mit ihm identifiziert, leistet nicht nur eher eine gute Arbeit, sondern verbleibt auch tendenziell langfristig in der Arbeitsstelle. Eine mitarbeitende Person trifft dann nicht nur dem Eigennutz, sondern auch dem Unternehmen als Ganzes dienende Entscheidungen, für dessen Fortbestand und Wohlergehen ebenfalls ein Interesse entsteht. (vgl. Vinke 2005, S. 9)

Das Empfinden und Erleben von Verbundenheit, Zugehörigkeit, Loyalität und Identifikation von Mitarbeiter\*innen wird in der wissenschaftlichen Literatur als Commitment, aber auch als organisationales Commitment beschrieben. (vgl. Felfe 2020 S.25f)

Wenn sich Mitarbeiter\*innen mit den Zielen der Organisation identifizieren, werden diese wirksam. Auch diese Identifikation wird als Commitment bezeichnet. (vgl. Alter 2018, S. 17)

## **2.4. Arbeitszufriedenheit**

In der Literatur zur Mitarbeiterbindung wird dem Begriff der Arbeitszufriedenheit eine besondere Rolle zugeschrieben. Dazu zählt die Hypothese, dass die Arbeitszufriedenheit die Leistung der Mitarbeiter\*innen erhöht oder die Bindung der Mitarbeiter\*innen zum Unternehmen stärkt. (vgl. Nerdinger et al 2019, S. 465) Auch in empirischen Erhebungen zeigt sich ein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und emotionaler Bindung. Eine Studie von Gallup (vgl. 2022, S. 18) zur Mitarbeiterbindung in Deutschland ist zu dem Schluss gekommen, dass sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen mit Führungskräften positiv auf die emotionale Bindung auswirkt. Zugleich lassen sich gegenteilige Tendenzen feststellen. Während Investitionen in die Arbeitszufriedenheit in Deutschland in den letzten Jahren stark wuchsen, wie etwa in Benefits (vgl. Koczy 2016, S. 1f.) oder in Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Seyda/Placke 2020, S. 105), stieg zugleich die Bereitschaft der Mitarbeiter\*innen zum Jobwechsel (vgl. Gallup 2022, S. 1). Diese verschiedenen Befunde deuten auf die Komplexität der Thematik hin.

Noch in den 1950er und 1960er Jahren wurde die Arbeitszufriedenheit auf Grundlage der Motivation und der Bedürfnisbefriedigung betrachtet. Später wurde diese Perspektive durch einstellungstheoretische Ansätze abgelöst, die sich auf kognitive Faktoren fokussieren. Die einstellungstheoretische Definition des Begriffes fasst die Arbeitszufriedenheit als eine Einstellung zur beruflichen Tätigkeit auf. Allerdings wurde der einstellungstheoretische Ansatz später wieder durch affektive Faktoren ergänzt. (vgl. Liebig 2006, S. 27) Kauffeld und Schermuly (2014, S. 194) definieren den Begriff Arbeitszufriedenheit als „[...] das, was Menschen in Bezug auf ihre Arbeit und deren Facetten denken und fühlen. Es ist das Ausmaß, in dem Menschen ihre Arbeit mögen (Zufriedenheit) oder nicht mögen (Unzufriedenheit)“.

Allerdings kann der Begriff der Arbeitszufriedenheit weiter aufgeschlüsselt werden und umfasst die Arbeitszufriedenheit auf Basis der Bedürfnisbefriedigung, Zufriedenheit durch affektive Faktoren oder die Zufriedenheit, die auf kognitive Aspekte zurückzuführen ist. Bei der Arbeitszufriedenheit durch die Befriedigung von Bedürfnissen empfindet eine Person Zufriedenheit mit ihrer Arbeit, sobald ihre Bedürfnisse durch die Arbeit und die Arbeitsumgebung angemessen erfüllt sind. Die affektive Arbeitszufriedenheit ergibt sich aus einem Gefühl, das durch die positive oder negative Bewertung der Arbeit zustande kommt. Die kognitive Arbeitszufriedenheit definiert sich durch die wahrgenommene Diskrepanz zwischen erwarteten und erwünschten Arbeitsbedingungen. (vgl. Treier 2019, S. 358)

Das Züricher Modell der Arbeitszufriedenheit bietet eine weitere Möglichkeit, die Arbeitszufriedenheit aufzuschlüsseln. Dieses unterscheidet zwischen stabilisierender und diffuser Unzufriedenheit. Laut dem Modell bewerten Mitarbeiter\*innen, ob die Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung mit ihren Erwartungen übereinstimmen. Werden die Erwartungen erfüllt, entwickelt sich eine stabilisierende Zufriedenheit. Ist die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit stark, setzt eine diffuse Unzufriedenheit ein. Die stabilisierende Zufriedenheit kann in eine progressive und stabilisierte Arbeitszufriedenheit untergliedert werden. Eine progressive Arbeitszufriedenheit bedeutet, dass Zufriedenheit besteht, allerdings die Ansprüche im Laufe der Zeit höher werden und die Zufriedenheit dadurch sinkt. Bei der stabilisierten Arbeitszufriedenheit bleiben sowohl die Ansprüche als auch die Arbeitszufriedenheit konstant. Bei der diffusen Unzufriedenheit wird zwischen resignativer Zufriedenheit, Pseudozufriedenheit, fixierter Unzufriedenheit und konstruktiver Unzufriedenheit unterschieden. Die resignative Zufriedenheit bedeutet, dass die Unzufriedenheit beschwichtigt wird und die Ansprüche zurückgeschraubt werden. Bei der Pseudozufriedenheit bleibt das Anspruchsniveau gleich, aber die Wahrnehmung der Situation wird verfälscht. Im Rahmen der fixierten Arbeitsunzufriedenheit werden die Ansprüche aufrechterhalten, ohne neue Problemlösungsversuche zu unternehmen. Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit bedeutet, den Versuch der Betroffenen an Problemlösungen zu arbeiten. (vgl. Treier 2019, S. 360)

Gegenwärtig wird der Begriff Arbeitszufriedenheit als ein multidimensionales Konstrukt aufgefasst, das sich sowohl aus kognitiven als auch aus affektiven Faktoren zusammensetzt. Dabei kön-

nen auf die Arbeitszufriedenheit verschiedene Facetten einwirken, wie etwa die äußeren Arbeitsbedingungen, die Umgangsweise der Vorgesetzten mit den Mitarbeiter\*innen, die Beziehung zu den Kolleg\*innen und Unterstellten, die Bezahlung, die Möglichkeit zur Weiterbildung oder Aufstiegschancen im Unternehmen. (vgl. Nerdinger et al 2019, S. 465f) Weitere Facetten und deren Merkmale der Arbeitszufriedenheit werden in Kapitel 5.4. diskutiert.

### **3. ENTWICKLUNGSDYNAMIK KLEINER UND MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN**

Die Bedeutung von Strategien zur Bindung von Mitarbeiter\*innen in der neueren Zeit beruht auf einer Reihe gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungsprozesse, die in den nachfolgenden Kapiteln erörtert werden. Dazu zählen der demografische Wandel (siehe Kapitel 3.1.), der vielfach attestierte Fachkräftemangel (siehe Kapitel 3.2.), die Globalisierung (siehe Kapitel 3.3.) und der gesellschaftliche Wertewandel (siehe Kapitel 3.4.), der die Verschiebung von Prioritäten und Ansprüchen an Arbeitsverhältnisse einschließt. Dieser Wertewandel vollzieht sich entsprechend den sich verändernden Generationen. Die für die momentane Arbeitswelt relevanten Generationen werden in Kapitel 3.5. dargestellt.

#### **3.1. Demografischer Wandel**

Sinkende Geburtenraten, eine zunehmende Lebenserwartung sowie Zu- und Abwanderungen bestimmen die Zusammensetzung der Bevölkerung. Kriterien wie Herkunft, Staatsbürgerschaft, Alter, Geburten, Sterbefälle, Geschlecht, Bildungsstand, - all das beinhaltet der demografische Wandel. Die permanente Veränderungen des wirtschafts- und sozialpolitischen Bevölkerungsbewegung ist lebendiger und endloser Prozess. (vgl. Fendt/ Fürnkranz-Prskwetz 2023, S. 3)

In den kommenden Jahren wird die Bevölkerung altern und anschließend abnehmen, da die Geburtenraten rückläufig sind und für eine Reproduktion der Bevölkerung in diesen Breiten nicht ausreichen. Die ursprüngliche Form der Bevölkerungspyramide wird sich aufgrund dieser Veränderungen zu einer Urnenform verwandeln. Aus betrieblicher Sicht werden mehr ältere Arbeitnehmer\*innen am Arbeitsmarkt beschäftigt sein. Bei gleichzeitig rückläufigen Nachwuchszahlen wird sich der gegenwärtige Fachkräftemangel noch verschärfen. Durch diese demografische Entwicklung und aufgrund des aktuellen sozialpolitischen, technologischen und wirtschaftlichen Wandels ist die Wettbewerbsfähigkeit heimischer Unternehmen gefährdet. (vgl. Prezewowsky 2007, S. 1)

Laut einer Studie des Arbeitsmarktservices (AMS) von Februar 2022 verringert sich in den nächsten 30 Jahren die Bevölkerung im Erwerbsalter zwischen 15 und 64 Jahren um knapp 5 % (vgl. Kopf 2022, S. 1).

Da mit der als Babyboomer\*innen bezeichneten Generation zwischen 1955 und 1969 besonders viele Kinder geboren wurden und diese in der kommenden Zeit das erwerbsfähige Alter verlassen werden, findet in den nächsten Jahrzehnten ein starker Umwandlungsprozess statt. (vgl. Bußmann 2015, S. 48) Aufgrund dieser Entwicklungen wird der demografische Wandel auch zum Wettbewerbsfaktor. Unternehmen müssen darauf reagieren, um überlebensfähig zu bleiben. (vgl. Langhoff 2009, S. 5) Wolf (vgl. 2020, S. 37) geht davon aus, dass alle ab 2020 geborenen Kinder bis zum 75. oder 80. Lebensjahr erwerbstätig sein werden.

### **3.2. Fachkräftemangel**

Obwohl das gesamte Erwerbspotenzial im kommenden Jahrzehnt noch nicht maßgeblich sinken wird – die Erhöhung des Rentenalters und die Zuwanderung sind abschwächende Faktoren –, wird es bereits zeitnah zu einem verschärften Mangel an Fachkräften kommen (vgl. Kay/Richter 2010, S. 29). Dies hängt auch mit wachsenden Qualifikationsanforderungen zusammen (vgl. Thomä 2014, S. 590). Unter Fachkräften werden Erwerbspersonen mit abgeschlossener, mindestens zweijähriger Ausbildung oder einem Hochschulstudium verstanden (vgl. Bußmann 2015, S. 45). Der Mangel an Fachkräften wird bereits seit mehreren Jahrzehnten attestiert, aber auch immer wieder infrage gestellt (vgl. Thomä 2014, S. 590).

Ausreichende Statistiken für ein klares Bild der aktuellen Situation gibt es laut Bußmann (vgl. 2015, S. 46) noch nicht. Da jedoch die Zahl der Berufseinsteigenden jährlich abnimmt, ist ein Mangel an Fachkräften absehbar. Gerade für KMU stellt eine Diskrepanz zwischen verfügbaren Arbeitnehmern\*innen und zu besetzenden Arbeitsstellen eine Herausforderung dar. Dies hängt mit der geringeren Reichweite und Attraktivität zusammen. Mangels Personalabteilung stehen ihnen häufig auch weniger Ressourcen für eine erfolgreiche Suche zur Verfügung.

Statistiken des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zeigen, dass Fachkräftestellen in KMU häufiger unbesetzt bleiben oder mit Bewerber\*innen besetzt werden, deren Qualifikationen nicht genau passen (vgl. Bechmann 2014, S. 52). Ein bereits bestehender Fachkräftemangel

lässt sich nur in bestimmten Branchen oder auch Standorten diagnostizieren (vgl. Thomä 2014, S. 590).

Verschärft werden diese das Personal betreffenden Problematiken durch den generell, steigenden Konkurrenzdruck für Unternehmen, der durch die weiter voranschreitende Globalisierung verursacht wird. So lässt sich ein in Deutschland existierender branchenspezifischer Fachkräftemangel nicht unbedingt durch steigende Marktpreise ausgleichen, wie es das Prinzip des freien Markts vorgeben würde. Das bewirkt stattdessen eine Verdrängung durch ausländische Unternehmen, die vom in Deutschland herrschenden Fachkräftemangel nicht betroffen sind. Dies gilt für das Handwerk weniger als für KMU anderer, von der Globalisierung stärker betroffener Branchen. (vgl. Koch 2022, S. 107ff.)

Laut der aktuellen Studie des Institutes für Bildungsforschung der Wirtschaft befindet sich der aktuelle Fachkräftemangel auf einem Allzeithoch. Zum Zeitpunkt der Befragung im März/April 2022 bestand in Österreich ein geschätzter Fachkräftebedarf von 270 000 Personen (offene Stellen) bezogen auf alle Mitgliedsbeiträge der WKO. 87 % der Firmen gaben an das sie von Mangel an Fachkräften betroffen sind. 44 % der Betriebe führten einen starken Fachkräftemangel an. Im handwerklich-technischen Bereich sind die größten Rekrutierungsschwierigkeiten zu verzeichnen, da hier die Zahl des Personen mit Lehrabschlussprüfung seit Jahren rückläufig ist.

Aktuelle Mitarbeiter\*innen, Familienmitglieder und Firmenchef\*innen versuchen die fehlenden Kräfte durch Überstunden und erhöhte Arbeitsintensität zu ersetzen. 63 % der befragten Betriebe haben laut der Studie mit Umsatzeinbußen durch Ablehnung von Aufträgen oder durch die Einschränkung des Leistungsangebotes zu kämpfen. Dem stehen steigende Aufwendungen für Personalsuche, Weiterbildung und Zusatzleistungen für Mitarbeiter\*innen gegenüber. Für zumindest die nächsten drei Jahre erwarten 83 % der Betriebe eine Verschlechterung des Fachkräftemangels in ihrer Branche. (vgl. Dormayer/Riepl 2022, S. 1f.)

Zusätzlich zur Ausbildung neuer Facharbeiter\*innen und zur Mobilisierung der möglichen Arbeitskräfte im Land müssen auch die Potenziale der Zuwanderung aus dem Ausland zur Fachkräftesicherung angedacht und ausgeschöpft werden. Für die Wettbewerbsfähigkeit sind Facharbeiter\*innen mit ihrem notwendigen Wissen und Können ein unverzichtbarer Bestandteil um nicht

in der Zukunft Entwicklungsmöglichkeiten in der Sparte Handwerk und Gewerbe zu versäumen. (vgl. Schlagbauer 2015, S. 5ff)

Im Zuge der für diese Arbeit geführten qualitativen Interviews mit den Vertreter\*innen der KMU wurde gezielt der Fachkräftemangel angesprochen und eruiert, ob und inwiefern der Fachkräftemangel ein Problem für das Unternehmen darstellt. (siehe Kapitel 8.1.)

### **3.3. Globalisierung**

Der Begriff Globalisierung hat in der Fachliteratur viele unterschiedliche und nicht einheitliche Definitionen, die in unterschiedlichen Qualitäten niedergeschrieben sind. Die globalen Veränderungen der wirtschaftlichen Prozesse und der Politik werden in der Betriebswirtschaftslehre als Globalisierung bezeichnet. (vgl. Andres 2004, S25f)

Unter anderem wird Globalisierung als weltweiter Abhängigkeitsprozess, welcher durch weltumspannende Austausch- und Verflechtungsprozesse entsteht, beschrieben. Neue Kommunikations- und Transportmittel tragen diesen Effekt, der sich auf Menschen, Finanzkapital, Technologien, Waren und vieles mehr auswirkt, in die Welt. Weltweite Vernetzung und grenzüberschreitender Austausch sind die Dynamiken der aktuellen Globalisierung. Seit den 1990er-Jahren ist der Begriff Globalisierung stärker aufgekommen. Die technischen Veränderungen in der Informationstechnologie einerseits und die politischen Veränderungen wie der Zusammenbruch des Kommunismus Anfang der 1990er-Jahre in Osteuropa und die wirtschaftliche Öffnung Richtung Asien andererseits haben diesen Begriff zusätzlich geprägt. Die Ausdehnung der Kommunikationsflüsse und die globale Entfaltung von Konsumformen sind eine permanente Entwicklung der Menschheit, die auch in der historischen Vergangenheit zu finden ist. Diese aktuelle Entwicklungsstufe der Globalisierung unterscheidet sich zu den vergangenen dadurch, dass diese den Menschen bewusst geworden ist. (vgl. Kreff, Knoll, Gingrich 2011, S. 126f)

Die empirische Analyse dieser Arbeit zeigt, dass die globale Konkurrenz für die KMU in der Handwerksbranche eine geringere Rolle spielt. Das liegt daran, dass die Betriebe relativ stark in ihrer Region verankert sind. Die Globalisierung spielt dahingehend eine Rolle, dass die Unternehmen von ausländischen Arbeitskräften profitieren und damit auch den Arbeitskräftemangel kompensieren können. (siehe Kapitel 8.2.)

### **3.4. Gesellschaftlicher Wertewandel**

Bereits seit den 1960er-Jahren findet eine gesellschaftliche Umfokussierung von Disziplin und Arbeitsmoral, die nach dem zweiten Weltkrieg vorherrschend waren, hin zu persönlicher Selbstverwirklichung statt. (vgl. Jung 2017, S. 838) Im Sinne der Maslow'schen Bedürfnishierarchie ist dies eine grundsätzliche Reihenfolge: Erst nach Erfüllung der sogenannten Defizitbedürfnisse (körperliche Bedürfnisse, Sicherheit, soziale Anerkennung) durch Wirtschaftsaufschwung und den weitestgehend gelungenen Aufbau des Sozialstaates, kann auch dem Wachstumsbedürfnis der Selbstverwirklichung nachgegangen werden. Dass es sich um ein Wachstumsbedürfnis handelt, bedeutet nach Maslow, dass dessen Nichterfüllung keine direkten physischen Mangelerscheinungen auslöst. Zudem kann dessen Erfüllung nie vollständig erreicht werden. Demnach wird die Sehnsucht nach Selbstverwirklichung auch in Zukunft das vorherrschende Werteverständnis bleiben. (vgl. Methfessel 2020, S. 72)

Heute ist der Begriff der Work-Life-Balance zentral für das Arbeitsverständnis der Menschen. Nach wie vor ist die Arbeit ein notwendiger Grundbaustein des Lebens. Heute aber besteht der Anspruch, diese in ein angemessenes Verhältnis zur Selbstverwirklichung und Freizeit zu setzen. Zugleich suggeriert der Begriff einen Gegensatz. Nicht die Vereinigung, sondern die Trennung der beiden Lebensbereiche wird angestrebt. Dieses Anspruches müssen sich Arbeitgeber\*innen der heutigen Zeit bewusst sein, etwa in Sachen Urlaub, Arbeitszeit, Homeoffice, Erreichbarkeit oder auch Belastungsgrenzen. (vgl. Klaffke/Parment 2011, S. 13; Kirschten 2011, S. 11ff)

In der westlichen Industriegesellschaft haben sich in den letzten zweieinhalb Jahrzehnten deutlich die wesentlichen Werte verschoben, was sich auf alle Unternehmen auswirkt. Die Entwicklung geht von materiellen zu postmateriellen Werten, von Arbeit zu mehr Freizeit und einer individualisierten Lebensform über. Selbstverwirklichung, Freiheit, Eigenständigkeit und Gesundheit treten an Stelle von Disziplin, Gehorsam, Fleiß und Bescheidenheit. (vgl. Vera 2017, S. 499) Aktuell befinden sich laut Eberhardt (vgl. 2021, S.35) je nach Einteilung bis zu fünf Generationen am Arbeitsmarkt. Jede dieser Generationen ist unterschiedlich sozialzeitlich positioniert, wodurch sich ihre Identität in der Erwerbstätigkeit unterscheidet und das Handeln und Denken der Generationen auf unterschiedliche Weise beeinflusst.

Vergütung und monetäre Anreize stehen beim Nachwuchs nicht mehr an erster Stelle. Eine ausgewogene Work-Life Balance, das eigene Wohl, aber auch das Wohl der Gesellschaft sind die entscheidenden Auswahlkriterien für den zukünftigen Arbeitsplatz. Unternehmen reagieren auf diesen Trend und treffen diesbezüglich Maßnahmen wie z.B. Aktivitäten der Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. eine soziale Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft. Dabei werden die Mitarbeiter\*innen aktiv eingebunden, um vor allem den Ansprüchen der Generationen X, Y und Z gerecht zu werden, die in Zukunft hauptsächlich am Arbeitsmarkt vertreten sein wird. (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2015)

### **3.5. Generation X, Y und Z**

Konkret lassen sich unterschiedliche Merkmale der verschiedenen Generationen feststellen. Das Werteverständnis der Babyboomer\*innen bzw. der geburtenstarken Generation nach dem Zweiten Weltkrieg ist vom Wiederaufbau und der zentralen Fokussierung auf materielle Bedürfnisse, Sicherheit und Beständigkeit geprägt. Die darauffolgende Generation X der etwa zwischen Ende der 1960er-Jahre und Ende der 1970er-Jahre geborenen Menschen unterscheidet sich in ihrer Wertevorstellung und ihrem Arbeitsverhalten nicht wesentlich von den Babyboomer\*innen, wird jedoch als freiheitsliebender, individueller und konsumorientierter als ihre Vorgängergeneration beschrieben. Viele von ihnen waren sogenannte Schlüsselkinder, die nach der Schule einige Stunden allein verbrachten, während die Eltern noch bei der Arbeit waren. Die größere Individualität wird oft auf diesen Umstand zurückgeführt. (vgl. Klaffke/Parment 2011, S. 5; Eberhardt 2016, S. 39ff)

Mit der auch als Millennials bezeichneten Generation Y, die anschließend in den 1980er- und 1990er-Jahren geboren wurde, wuchsen erstmals die Ansprüche an Arbeitgeber\*innen. Entwachsen aus einer Elterngeneration des Wohlstands und zugleich aktiver Teil des digitalen Zeitalters, erscheint dieser Generation die materielle Bedürfnisbefriedigung als eine gegebene Selbstverständlichkeit und der technologische Fortschritt als Verheißung neuer Möglichkeiten. Es entstand – in diesem Sinne wird die Generation passenderweise auch oft als Generation Why bezeichnet (vgl. Walzer 2019, S. 144) – Raum für neue Fragen: Fragen nach dem Sinn der Arbeit, der Verbindung der Arbeit mit dem Privatleben, den persönlichen Zielen und ihren Erwartungen

an die Umstände der Arbeit und die Arbeitgeber\*innen. In dieser Generation ist der Begriff der Work-Life-Balance entstanden. Flache Hierarchien werden gefordert, Aufstiegschancen erwartet. (vgl. Klaffke/Parment 2011, 15ff; Eberhardt 2016, S. 42f.)

Die Eigenschaften der Generation Z, die ab Ende der 1990er-Jahre geboren wurde, werden bevorzugt damit in Verbindung gebracht, dass diese mit Computern, dem Internet, sozialen Medien etc. aufgewachsen sind. Dabei hat die Generation ein globalisierteres Bewusstsein aufgebaut und lebt im starken Vergleich, mit hohen Ansprüchen und geringerer Geduldsfähigkeit. Die Generation wird, betreffend ihrer Arbeitsstelle, vielfach als schwierig zufriedenzustellen bezeichnet. Die Karrieregestaltung der Generation wird als weniger linear, sondern sprunghafter wahrgenommen. Laut Hesse (vgl. 2019, S. 71ff.) bekommt der Karriereweg anstatt einer objektiven Wegführung, eine individualpsychologische Zielausrichtung: Es geht um das persönliche Glücklichein und nicht um die Erreichung eines beruflichen Ziels, wie es bei den Millennials noch eher der Fall gewesen ist. Der Beruf ist eher ein notwendiges Übel, zur Finanzierung des Teils des Lebens, der von eigentlicher Wichtigkeit ist. In neuerer Zeit schlägt sich diese Einstellung zum Beispiel im Phänomen des Quiet Quittings nieder (vgl. Scheyett 2022).

Der gesellschaftliche Wertewandel und der Unterschied zwischen den Generationen wurde auch im Rahmen der Interviews in dieser Arbeit abgefragt. Konkret wurden die Unterschiede zwischen den Generationen X, Y und Z hinsichtlich ihrer Bindung zum Unternehmen, ihrer Wertvorstellungen, ihrer Zufriedenheit im Unternehmen und ihrer Motivation ermittelt. (siehe Kapitel 8.2.)

## **4. ORGANISATIONALE IDENTITÄT, IDENTIFIKATION UND COMMITMENT**

Im Folgenden wird auf die Bedeutung von organisationaler Identität, Identifikation und Commitment eingegangen. Hervorgehoben wird der Wissenserhalt bzw. der Wissensverlust innerhalb von Handwerksbetrieben. Beide Dimensionen können sich gleichsam auf die Mitarbeiterbindung und die geleistete Arbeit innerhalb der KMU auswirken. Des Weiteren werden sowohl die unterschiedlichen Formen organisationalen Commitments als auch deren Auswirkungen auf die Unternehmen und deren Mitarbeiter\*innen erläutert. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf den Aspekt der Identifikation gelegt, der für das individuelle Verhalten sowie die Motivation der Mitarbeiter\*innen von Relevanz ist.

### **4.1. Wissenserhalt durch Commitment**

Gerade für Handwerksunternehmen spielt der Erhalt des im Unternehmen vorhandenen Wissens eine besondere Rolle. Dies kann ein wichtiger Grund für Mitarbeiterbindung sein. Bekannt ist, dass Neueinstellungen eine mitunter lange Einarbeitungszeit mit sich bringen. Gerade im Handwerk ist das Wissen und die Erfahrung langjähriger Mitarbeitender von entscheidendem Wert. Daraus ergibt sich eine besondere Stellung gut ausgebildeter Handwerksfachkräfte am Arbeitsmarkt. (vgl. Brüssel 2019, S. 2)

Der Wissenserhalt zählt aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Technologie heute zu den großen Risiken eines Unternehmens. Der Verlust von Knowhow und die daraus folgenden Konsequenzen haben sich in den letzten Jahren verschärft, da die Jobmobilität stark zugenommen hat. Der Verlust von Knowhow verursacht Ineffizienzen und Ineffektivitäten und vermindert die Leistungen eines Unternehmens. (vgl. Massingheim 2016, S. 722) Zudem zeigen Studien, dass der Verlust von Knowhow zu einer Verringerung der Produktivität führen oder die Erreichung der allgemeinen Unternehmensziele gefährden kann. (vgl. Droege/Hoobler 2003)

Der Verlust von Knowhow kann sich zudem negativ auf die psychologische Verfassung der Belegschaft eines Unternehmens auswirken. Psychologische Auswirkungen umfassen Stress, Jobunsicherheit oder Zorn. Auch soziale Netzwerke oder Freundschaften können durch den Verlust von Mitarbeiter\*innen negativ beeinflusst werden. Die psychologischen Folgen des Knowhow-Verlusts implizieren einen Negativtrend der emotionalen Beziehungen der Arbeitnehmer\*innen zum Unternehmen und wirken sich negativ auf die Moral der Mitarbeiter\*innen und deren Produktivität aus. (vgl. Massingheim/Tam 2015, S. 390ff.) Des Weiteren führt der Knowhow-Verlust zu einer Reduktion des Erfahrungsschatzes im Unternehmen, Schlüsselkräfte nehmen oftmals Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen mit, wenn sie das Unternehmen verlassen. Negative Auswirkungen inkludieren die verminderte Fähigkeit zur Innovation, fehlende Möglichkeiten zum Wachstum und zur Expansion, das Risiko von Ineffizienzen von Unternehmensprozessen oder andere negative Auswirkungen auf das Unternehmen. (vgl. DeLong 2004, S. 31)

Die empirische Analyse hat ergeben, dass das Risiko eines Wissensverlusts eine zentrale Rolle in den Motiven und Zielsetzungen der Mitarbeiterbindung spielt. Zwar sagten einige Befragte aus, dass die verschiedenen Mitarbeiter als gleichwertig betrachtet werden. Allerdings wurde ebenfalls häufig erwähnt, dass die Schlüsselkräfte durchaus Priorität haben und gerade bei ihnen ein besonderes Entgegenkommen herrscht. (siehe Kapitel 8.2.)

## **4.2. Organisationales Commitment**

Basierend auf den psychologischen Theorien der sozialen Identität seit Freud (1922) entstand die Forschung für die Identifikation in Organisationskontexten Ende der 1960er- und Anfang der 1970er-Jahre. Die umfassendere und fundiertere Social Identity Theory entstand aufbauend auf diesen ersten Forschungen im Jahr 1979 durch Tajfel und Turner. Sie beschreibt unter anderem, wie Identifikation in Gruppen entsteht. Inwiefern ein Teil der Identität einer Gruppe von einem Individuum aufgenommen wird und dieses sich damit emotional an die Gruppe bindet. (vgl. Böhm 2008, S. 3; Vinke 2005, S. 22) Diese Erkenntnisse wurden erstmals durch Ashford und Mael (vgl. 1989, S. 20f.) theoretisch auf Unternehmensstrukturen übertragen. In der Folge wurde eine Vielzahl von Studien unternommen, um diese Ergebnisse im Unternehmenskontext zu überprüfen. Metastudien wurden später beispielsweise durch Riketta (2008) sowie Riketta und van Dick

(2005) erstellt und zeigen die Korrelationen organisationaler Identifikation beispielsweise mit Produktivität, Arbeitszufriedenheit, Engagement und der Treue zum Unternehmen. Die starke negative Korrelation des organisationalen Commitments zur Kündigungsabsicht ist schon seit längerer Zeit bekannt und findet sich beispielsweise in der Metastudie von Mathieu und Zajac empirisch bestätigt. (vgl. Mathieu/ Zajac 1990, S. 178)

Das heute gängigste Modell zur Erklärung organisationalen Commitments stellt das Drei-Komponenten-Modell bzw. Three Concept Model (TCM) des organisationalen Commitments von Meyer und Allen (1991) dar, das im Zuge der Befragungen und der empirischen Auswertung eine besondere Rolle eingenommen hat. Es ist eine Zusammenfassung von drei eingeführten Dimensionen bzw. Ebenen (vgl. Nienaber 2009, S. 27). Das TCM umfasst die Ebene des ‚affektiven‘ Commitments, wobei die Mitarbeiter\*innen stark emotional mit der Organisation verbunden sind. Als zweite Ebene wird das ‚kalkulatorische‘ Commitment angeführt. Hierbei dreht sich alles um eine Kosten-Nutzen-Rechnung seitens der Mitarbeiter\*innen. Die dritte Ebene beschreibt das ‚normative‘ Commitment, wobei es sich in diesem Fall um ein Gefühl der Verpflichtung handelt. (vgl. Felfe 2020, S. 35) In der jüngeren Literatur beschreibt Wolf (vgl. 2020, S. 78f.) zusätzlich eine vierte Ebene, die ‚habituelle‘ Ebene. Hier steht das Gefühl der Gewohnheit im Fokus und die vehementen Fortsetzung von einem bisherigem Verhalten. Bei allen Mitarbeiter\*innen sind alle vier Ebenen in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden. Es hängt von den Persönlichkeitseigenschaften der einzelnen Mitarbeiter\*innen ab, wie ausschlaggebend diese sind. (vgl. Wolf 2020, S. 102)

#### Ziele und Nutzen des organisationalen Commitments:

Es lassen sich anhand der Literatur drei grundsätzliche Ziele bzw. Nutzen für das organisationale Commitment ausmachen.

Mitarbeiter\*innenziele (Nutzen): Mitarbeiter\*innen, die sich stark mit den Werten und Zielen der Organisation identifizieren, haben weniger Belastung und Anstrengung bei der täglichen Arbeit, fühlen sich dadurch gesünder, zufriedener und motivierter und sind in der Lage, mehr zu leisten. (vgl. van Rick 2017, S. 14f.) Aufgrund einer starken Bindung und Identifikation mit der Organisation erhöhen sich damit auch die Möglichkeiten von Anerkennung, Selbstwert, Sinnfindung, Sicherheit und der Wahrnehmung nicht isoliert zu leben. Die Erfüllung der menschlichen Grundbedürfnisse geht damit einher. (vgl. Klaiber 2018, S. 26)

Betriebliche Ziele (Nutzen): Ein positives organisationales Commitment erhöht die Arbeitsleistung und senkt die Fluktuation sowie die Arbeitsausfälle. Die Mitarbeiter\*innen sind zudem bereit, sich über die Maße zu engagieren und Veränderungen in der Organisation mitzugehen. Dies ist somit ein erheblicher ökonomischer Faktor. (vgl. Felfe 2020, S. 15f)

Sozialgesellschaftliches Ziel (Nutzen): Aus Sicht der sozialgesellschaftlichen Ebene kann organisationales Commitment Wohlstand und Leistung steigern sowie die Volkswirtschaft ankurbeln (vgl. Becker 2005, S. 187f.).

Ziele und Nutzen des organisationalen Commitments sind in Tabelle 2 in einem Überblick dargestellt.

Mitarbeiter*innen	Organisation
Zugehörigkeit, Sicherheit, Orientierung	Geringe Fluktuation, höheres Engagement
Verhinderung von Einsamkeit und Isolation	Höhere Motivation
Soziale Unterstützung, Kontakte	Geringe Fehlzeiten
Gesundheit, Zufriedenheit	Langfristiger Personalstand
Steigerung des Selbstwert	Wissen bleibt in der Organisation
Anerkennung, Sinnfindung	Leistung und Engagement

Tabelle 2: Ziele und Nutzen Organisationalen Commitments. Quelle: in Anlehnung an Klaiber 2018, S. 27

#### 4.2.1. Affektives Commitment

Das affektive Engagement bezieht sich auf die emotionale Bindung der Mitarbeiter\*innen an das Unternehmen sowie deren Identifikation und Engagement für das Unternehmen. Mitarbeiter\*innen mit einem starken affektiven Engagement bleiben deshalb im Unternehmen, weil sie es wollen. (vgl. Meyer/Allen 1991, S. 67)

Das affektive Commitment beschreibt die emotionale Verbundenheit zur Organisation, die sich aus persönlicher Überzeugung, übereinstimmenden Werten und anderweitigen positiven Gefühlen ergibt. Für Mitarbeiter\*innen mit hohem affektivem Commitment hat das Unternehmen eine

große persönliche Bedeutung. Das Zugehörigkeitsgefühl und das Bedürfnis zum Verbleib im Unternehmen entstehen aus direkten persönlichen Wünschen heraus. (vgl. Busse 2018, S. 308; Klai-ber 2018, S. 31; Böhm 2008, S. 49)

Ein Merkmal dieser Bindungsdimension ist eine Deckungsgleichheit was Ideale und Intentionen anbelangt. Die Partner sind entgegenkommend und setzen sich jeweils für den anderen ein. Hat sich die Verbundenheit stark entwickelt, entsteht zwangsläufig auch das Interesse, diese Bindung für immer halten zu können. Dementsprechend schmerzlich wäre für Mitarbeiter\*innen ein Abschied aus dem Unternehmen. Emotional gebundene Mitarbeiter\*innen mit einer hohen Leistungs- und Einsatzbereitschaft bringen nachweislich einen wertschöpfenden Nutzen für das Unternehmen. (vgl. Wolf 2020, S. 90ff.)

Wie unter anderem Meyer et al. empirisch zeigen, weist insbesondere das affektive Commitment eine starke Korrelation mit mehreren, für den Erfolg eines Unternehmens relevanten Faktoren wie Produktivität und Innovation auf (vgl. Meyer et al. 2002).

#### **4.2.2. Normatives Commitment**

Zu dem normativen Commitment gehört das Gefühl der Verpflichtung im Arbeitsverhältnis zu bleiben. Mitarbeiter\*innen mit einem hohen Maß an normativen Engagement fühlen, dass sie der Organisation treu bleiben sollten. (vgl. Meyer/Allen 1991, S. 67)

Das normative Commitment ist das Pflichtgefühl, das Mitarbeiter\*innen gegenüber ihren Aufgaben und der Stellung im Unternehmen verspüren. Leisten sie auf dieser Grundlage ihre Arbeit und verbleiben im Unternehmen, geschieht dies aus moralischen Gründen. (vgl. Böhm 2008, S. 49; Busse 2018, S. 308)

Bei der normativen Verbundenheit entwickelt sich die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Sie kann sich Firmen und auch Personen gegenüber einstellen und hat Einfluss auf das Gewissen. Sie äußert sich durch Pflichtbewusstsein und stellt die persönliche Loyalität in den Mittelpunkt, etwa durch die Frage, ob Beteiligte im Stich gelassen werden dürfen oder man dem Unternehmen etwas schulde. (vgl. Wolf 2020, S. 87)

Empirisch konnte gezeigt werden, dass zwischen affektivem und normativem Commitment signifikante Korrelationen bestehen (vgl. Westphal/Gmür 2009, S. 205).

### **4.2.3. Kalkulatorisches Commitment**

Das kalkulatorische Commitment bezieht sich auf das Bewusstsein für die Kosten, die mit dem Verlassen der Organisation verbunden sind. Mitarbeiter\*innen, die kalkulatorisch gebunden sind, bleiben in einer Organisation, weil sie dies tun müssen. (vgl. Meyer/Allen 1991, S. 67)

Das kalkulatorische Commitment auch als fortsetzungsbezogenes oder kalkuliertes Commitment bezeichnet, ist die bewusste Entscheidung von Mitarbeiter\*innen dem Unternehmen treu zu bleiben. Diese Entscheidung beruht nicht auf Emotionen, sondern auf rationalen Überlegungen. Kosten, die das Verlassen der Organisation bedeuten würden, werden mit dem Nutzen der Anstellung abgewogen. Wenn diese Abwägung positiv ausfällt, resultiert dies in kalkulatorischem Commitment. (vgl. Böhm 2008, S. 49; Westphal 2011, S. 52)

Sozialpsychologische Forschungen haben ergeben, dass an einem eingeschlagenen Kurs festgehalten wird, hat er sich bewährt. Dieses Bedürfnis unterliegt dem menschlichen Verlangen nach Stabilität. Das kalkulatorische Commitment ist besonders stark vorhanden, je eingeschränkter andere Optionen vorhanden sind. (vgl. Felfe 2020, S. 30f)

Für die Commitmentforschung spielt diese Form des Commitments nur eine untergeordnete Rolle, da zum einen die Bedeutung für unternehmensrelevante, zu optimierende Faktoren gering ist (vgl. Westphal/Gmür 2009, S. 218) und zum anderen die Erforschung der Entstehungsursachen bei dieser Form weniger Fragen aufwirft. Zudem konnte gezeigt werden, dass zu den anderen beiden Formen des Commitments signifikante negative Korrelationen bestehen. Mitarbeiter\*innen mit hohem kalkulatorischem Commitment fühlen sich dem Unternehmen tendenziell umso weniger emotional verbunden oder verpflichtet (vgl. Westphal/Gmür 2009, S. 205).

### **4.2.4. Richtungen des organisationalen Commitments**

Die zuvor beschriebenen Bindungsebenen bzw. die emotionale, die kalkulatorische, die normative und die habituelle Ebene (siehe Kapitel 4.2.) müssen einen Bezug in eine bestimmte Richtung

aufweisen. Worauf konzentriert sich diese Bindung? Wolf (vgl. 2020, S. 107f.) unterteilt die vier Bindungsebenen in vier Bezugsrichtungen oder Bindungsrichtungen, dies sind die unternehmensbezogene, die aufgabenbezogene, die vorgesetztenbezogene, und die teambezogene Mitarbeiterbindung. Alle vier Bindungsrichtungen sind bei den Mitarbeiter\*innen vorhanden. Laut Wolf können eine oder zwei Bindungsrichtungen stärker ausgeprägt sein. So können etwa die unternehmensbezogenen Richtungen einen hohen Wert aufweisen, während die personenbezogenen Bindungsrichtungen einen niedrigeren Wert haben.

### 4.3. Identität

Die Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner (vgl. 1979, S. 33ff.) und die darauf aufbauende Theorie der Selbstkategorisierung, legten den Grundstein für die Entwicklung des Identitätskonzeptes und darauf aufbauend auch die Forschung zur organisationalen Identifikation. Diese Theorien entstanden ursprünglich im Themenfeld der Diskriminierung zwischen koexistierenden Gruppen. Individuen, so haben Tajfel und Turner (1979) festgestellt, gehen Verbindungen zu Gruppen ein, um anhand der Eigenschaften und Werten der Gruppen ihr eigenes Selbst zu definieren und Selbstbewusstsein zu stärken. Gerade die Abgrenzung zu ähnlichen Gruppen ist hierbei von Bedeutung. Die soziale Identität ist gewissermaßen eine Selbstdefinition im Vergleich zu den anderen Individuen der Gesellschaft und jeder Mensch strebt danach, eine solche Identität aufzubauen und hat insbesondere aus diesem Antrieb heraus auch das Bedürfnis, sich als Teil sozialer Gruppen zu sehen. Der Prozess der Übernahme der Gruppenwerte und -eigenschaften in die persönlichen Werte und Eigenschaften sowie das Sich-Definieren als Teil der Gruppe werden durch das Wort der Identifikation beschrieben, die hervorzurufen das Ziel der Mitarbeiterbindung ist. (vgl. Böhm 2008, S. 33ff.)

Die organisationale Identität wird aufbauend auf diesen Konzepten in für die heutige Forschung besonders einflussreicher Weise durch Albert und Whetten definiert. (vgl. Albert/Whetten 1985, S. 263ff.) Organisationale Identität beschreibt eine Reihe an Aussagen, die die Mitarbeiter\*innen eines Unternehmens als permanent, einzigartig und zentral für die Organisation wahrnehmen (vgl. Albert/Whetten 1985, S. 265). Es geht um die Werte und Darstellungsformen, die Unterneh-

menskultur, die Produkte etc. beziehungsweise alles, was die Organisation definiert und von anderen Unternehmen abhebt. Auch die Identität eines Unternehmens ist eine Antwort auf die Frage nach dem eigenen Selbst. Laut Bramlage und Scherm (vgl. 2020, S. 47ff.) treten dabei drei Dimensionen zutage: Zentralität, Einzigartigkeit und Dauerhaftigkeit. Zu einzigartig darf die Organisation dennoch nicht sein, um ein ausgeprägtes Identitätsgefühl auszulösen. Eine Vergleichbarkeit zu ähnlichen Organisationen ist eine für die Erkennbarkeit der Identität ebenfalls notwendige Voraussetzung. (vgl. Böhm 2008, S. 56)

Durch Cole und Bruch (2006) wurde später empirisch belegt, dass die Stärke der organisationalen Identität entscheidender als die qualitative Ausprägung der Identität ist. Unabhängig vom Inhalt korreliert die Identity Strength bzw. Identitätsstärke mit dem Commitment und den damit verbundenen positiven Effekten für die Mitarbeiter\*innen und das Unternehmen. Ein Ziel der Mitarbeiterbindung und das spezielle Ziel des Employer Branding (siehe Kapitel 5.1) kann es also nur sein, die wahrgenommene Stärke der Unternehmensidentität zu maximieren. (vgl. Böhm 2008, S. 58)

#### **4.4. Identifikation**

Die genauen Wirkungsmechanismen sind nicht abschließend geklärt. Dennoch besteht Konsens darüber, dass das affektive Commitment zum Teil auf Identifikation mit dem Unternehmen beruht. (vgl. Vinke 2005, S. 21)

Werden persönliche Charakteristika und Pläne auch außerhalb von einem selbst, - in einem bestimmten Modell erkannt und bejaht, wird diese innere Offenheit als Identifikation bezeichnet. Ist die Identifikation mit einer Organisation stark ausgeprägt, nehmen Menschen sich selbst als Ausdruck ihrer Merkmale wahr und gewichten zudem die Pläne der jeweiligen Organisation stärker. (vgl. van Dick/Ullrich 2013, Kap. 3.2.10)

Dazu passt auch die Beschreibung der organisationalen Identifikation durch Pratt (vgl. 1998, S. 172). Demnach liegt organisatorische Identifikation dann vor, wenn die Überzeugungen eines Individuums über die eigenen oder die ihrer Organisation selbstreferenziell oder selbstdefinierend werden.

Indem Mitarbeiter\*innen sich als Teil der sozialen Gruppe des Unternehmens fühlen, verändern sie damit auch ihr individuelles Selbstbild. Unter welchen Voraussetzungen dies aus welchen Gründen geschieht, wird durch Tajfel und Turner (1979) in der Theorie der sozialen Identität erklärt. Darauf aufbauend werden in Bezug auf Unternehmensidentitäten durch Ashfort und Mael (1989), Dutton (1994) und weitere Autor\*innen Modelle geschaffen, die sich auf drei wesentliche Aspekte der Entstehung von Identifikation reduzieren lassen: Affinität, Emulation und Kategorisierung sowie Selbstaufwertung. (vgl. Böhm 2008, S. 73)

Die Affinität oder Übereinstimmung zum Unternehmen liegt vor, wenn übereinstimmende Überzeugungen und Werte wahrgenommen werden (vgl. Böhm 2008, S. 73f.). Eine solche Sympathie bewirkt und begünstigt eine Identifikation. Denn im Rahmen dieser Werte befinden sich die Mitarbeiter\*innen bereits in den gleichen wahrgenommenen sozialen Gruppen wie das Unternehmen. Dieser Aspekt übereinstimmender Ziele und Werte wird in allen untersuchten Theorien erwähnt, beispielsweise unter dem Begriff der affektiven Identifikation (vgl. Vinke 2005, S. 28), als Konsistenz der individuellen und organisatorischen Ziele, einer der vier für Identifikation notwendigen Aspekte nach Brown (vgl. 1969, S. 349), und auch in den weniger bekannten Theorien von Patchen, welcher drei Aspekte für die Identifikation anführt. (vgl. Patchen 1970, S. 355) Grund dafür ist neben dem Drang zum Folgen der eigenen Werte, auch das Bedürfnis, sich in der täglichen Umgebung authentisch verhalten zu können. (vgl. Dutton 1994, S. 245)

Der emulative Vorgang bzw. der Vorgang der Nachahmung oder der Nacheiferung ist eher unbewusster Natur. In verschiedenen psychologischen Studien wurde nachgewiesen, dass bereits die bloße Anwesenheit in einer Gruppe automatisch ein Identifikationsgefühl auslösen kann. Tajfel et al. (1971) testeten dieses Phänomen mit der Idee des minimalen Gruppenparadigmas. Dabei werden Testpersonen anhand eines möglichst unbedeutenden Kriteriums in zwei Gruppen unterteilt. Im Originalexperiment- im Anschluss wurde eine Vielzahl weiterer Studien mit variierenden Bedingungen und übereinstimmenden Ergebnissen durchgeführt- wurden sich unbekannte Teilnehmer in zwei Gruppen aufgeteilt. Die Aufteilung geschah willkürlich, die Probanden nahmen allerdings an, die Zuteilung basiere auf ihrer jeweiligen Favorisierung eines bestimmten Malers. Folgend durften die Probanden symbolische Geldbeträge in Form von Punktepaaren an Personen aus der eigenen sowie

der anderen Gruppe verteilen. Das Ergebnis dieses Tests bildet eine deutliche Bevorzugung der jeweils eigenen Gruppe ab, die Probanden ließen bei der Punkteverteilung eine deutliche Punkteabweichung zwischen der ‚In-Group‘ und der ‚Out-Group‘ entstehen. (vgl. Tajfel et al. 1971)

Dieses Experiment zeigt zum einen, dass bereits bei derart belangloser Kategorisierung eine signifikante Favorisierung der eigenen Gruppe stattfindet. Zum anderen wurde deutlich, dass diese Favorisierung eher relativ als absolut geschieht. Die meistverfolgte Strategie ist nicht die Maximierung des Gesamtgewinns der eigenen Gruppe, sondern die Maximierung des Unterschieds zur anderen Gruppe. Tajfel et al. (1971) kommen in der Theorie der sozialen Identität zu dem Schluss, dass Individuen nach Unterscheidung zur sogenannten Out-Group streben, da so aufgrund der Identifikation mit der eigenen Gruppe eine Erhöhung der Selbsteinschätzung einhergeht. Bemerkenswert ist dabei, dass die Identifikation mit der eigenen Gruppe überhaupt geschieht. Es darf demnach erschlossen werden, dass auch im Kontext eines Unternehmens ein gewisses Maß an Identifikation bereits durch die Zugehörigkeit zum Team an sich geschieht. Eine aktive Abgrenzung zu ähnlichen Organisationen kann zudem sinnvoll sein. Denn um die Bewertung der eigenen Gruppe zu heben, sind - wie das Experiment zeigte und die Theorie der sozialen Identität besagt - die Abgrenzung und der Vergleich zu einer anderen Gruppe ausschlaggebend. (vgl. Güttler 2003, S. 154f; Böhm 2008, S. 32ff; Mayrhofer/Strunk/Meyer 2017, S. 295ff; Tajfel et al. 1971)

Die Emulation schließt auch Anpassung ein. In Studien konnte bestätigt werden, dass die Identifikation mit dem Unternehmen im Laufe der Zeit steigt. Das schließt auch die Übernahme von und Anpassung an Werte mit ein. (vgl. Böhm 2008, S. 75; Vinke 2005, S. 27) Emulation bedeutet in diesem Sinne eine von allen Umständen unabhängige Identifikation mit der Gruppe, die sich sukzessiv verstärkt. (vgl. Vinke 2005, S. 38)

Kategorisierung und Selbstaufwertung gehen aus den Theorien von Tajfel und Turner (1979) hervor. Bereits im Zusammenhang mit dem minimalen Gruppenparadigma wurde das Streben nach sozialer Selbstaufwertung erwähnt, dem jedes Individuum folgt. Dazu gehört insbesondere die Teilhabe in Gruppen, die einen hohen sozialen Status aufweisen. Das Prestige und die Anerkennung eines Unternehmens sind daher ein ausschlaggebender Faktor für die Bereitschaft der Mitarbeiter\*innen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren.

(vgl. Böhm 2008, S. 78f.) Dies konnte auch durch Ashforth und Mael (1989) empirisch gezeigt werden.

Ein weiterer Aspekt wurde durch Jackson (vgl. 2002, S. 16) unter dem Begriff Common Fate bzw. das gemeinsame Schicksal oder der wechselseitigen Abhängigkeit geprägt. Die Wahrnehmung übereinstimmenden Schicksals führt zur Identifikation. Auch dies könnte unter bestimmten Bedingungen eine für die Unternehmensführung hilfreiche Erkenntnis sein.

Diese drei bis vier Kategorien beschreiben, auf welche Weisen Identifikation entsteht. Ebenfalls kann die Frage Erkenntnisse bringen, aus welchem Grund Identifikation überhaupt ein menschliches Bedürfnis ist. Pratt (vgl. 1998, S. 185) identifiziert vier Bedürfnisse, auf denen Identifikation beruht: Sicherheit, Zugehörigkeitsgefühl, Selbstaufwertung und die Suche nach einem höheren Sinn.

Laut van Dick ist die Vorstellung der Identifikation mit dem Unternehmen zu eindimensional, um den tatsächlichen Umständen gerecht zu werden. In Wirklichkeit gebe es in einem Arbeitsumfeld mehrere voneinander verschiedene Identitäten, mit denen sich Mitarbeiter\*innen unterschiedlich stark identifizieren können. In der Forschungsliteratur wird hier von ‚Foki‘ gesprochen. Gemeint sind beispielsweise die Arbeitsgruppe, die Beziehung zum Vorgesetzten, die Tätigkeit an sich, das äußere Firmenimage. (vgl. Van Dick/Ullrich 2013, Kap. 3.2.10.) Auf diese Bezugsrichtungen wurde bereits in Kap. 4.2.4. eingegangen.

Für die Frage nach der Wahrscheinlichkeit einer Kündigung scheint die Identifikation mit der Organisation als Ganzes entscheidender als die Identifikation mit dem Team zu sein (Riketta/van Dick 2005, S. 503). Am vorteilhaftesten ist es, wenn beide Identifikationen gegeben sind. Im Vergleich fällt die Identifikation mit dem Team aber leichter, da es sich um einen engeren Personenkreis handelt. Im Rahmen multipler Identitäten herrscht zudem eher diejenige vor, die im Moment salienter bzw. wahrnehmbarer ist. Dass das Team generell eine salientere Gruppe als das abstraktere Konzept der Unternehmensidentität ist, könnte eine weitere Erklärung für eine schneller entstehende Teamidentifikation sein. (vgl. van Dick/Ullrich 2013, Kap. 3.2.10.)

## 4.5. Motivation

Motivation bezeichnet im Arbeitskontext laut von Rosenstiel (vgl. 2020, S. 238) die eigenständige Bereitschaft, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Sie ist damit verwandt mit dem Commitment. Wie die Forschung zeigt, sind diese beiden Variablen auch stark voneinander abhängig. (vgl. Süß 2006, S. 257) Der Unterschied besteht in einer langfristigen Ausrichtung des Commitments. Motivation ist eine situativere Größe. Dennoch kann sie unter anderem durch Commitment generell verstärkt werden. (Westphal/Gmür 2009, S. 205f)

Seit der Selbstbestimmungstheorie von Edward Deci und Richard Ryan (2002) wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Extrinsische Motivation geschieht durch äußere Anreize und Belohnungen oder auch negative Konsequenzen, während intrinsische Motivation ohne äußere Einflüsse entsteht, wie z. B. der Wunsch nach persönlicher Entwicklung, Neugier, Interesse und weitere persönliche Bedürfnisse. In Experimenten ließ sich zeigen, dass diese beiden Formen der Motivation sich auch gegenseitig beeinflussen können. So kann durch den Aufbau extrinsischer Motivation für eine Tätigkeit die zuvor vorhandene intrinsische Motivation stark abnehmen – eine für die Mitarbeiterführung möglicherweise relevante Erkenntnis. (vgl. Galliker/ Wolfradt 2015, S. 414ff. )

Die intrinsische Motivation kann zwar per definitionem nicht von außen erzeugt, aber dennoch durch passende Rahmenbedingungen gefördert werden. Daniel Walzer (vgl. 2019, S. 131) nennt hierbei unter anderem Abwechslung in der Tätigkeit und die Vermittlung von Sinn und Bedeutsamkeit.

## 5. STRATEGIEN DER MITARBEITERBINDUNG

Nachdem in Kapitel 4. die psychologischen Grundlagen der Identifikation und des Commitments diskutiert wurden, beantwortet das vorliegende Kapitel die für die Praxis entscheidende Frage, wie der Verbleib von Mitarbeiter\*innen im Unternehmen konkret gefördert werden kann. Welche Art der Unternehmensführung führt zu einer hohen Bindung der Mitarbeiter\*innen? Wie Kapitel 4. gezeigt hat, ist neben positiven Emotionen und äußeren Umständen wie Gehalt, Lage, Art der Anstellung etc. die Identifikation der Mitarbeiter\*innen mit dem Unternehmen ein zentraler Einflussfaktor. Identifikation führt zu Commitment. Commitment bedeutet, dass den Mitarbeiter\*innen das Unternehmen wichtig ist und sie eher im Unternehmen verbleiben. Diese Zusammenhänge konnten empirisch verifiziert werden. (vgl. Mathieu/Zajac 1990, S. 178) Voraussetzung für eine starke Identifikation mit dem Unternehmen ist eine starke Unternehmensidentität, wie in Kapitel 4.3. dargestellt. Der Aufbau einer solchen Identität wird als Employer Branding bezeichnet (vgl. Immerschnitt/Stumpf 2019, S. 36). Die hierzu vorhandene Forschungslage wird in Kapitel 5.1. erläutert.

Gegenstand aktiver Forschung ist die Frage, durch welche unternehmensinternen Einflussfaktoren organisationale Identifikation und organisationales Commitment verstärkt werden können. Eine deutschsprachige Metastudie wurde hierzu durch Westphal und Gmür (vgl. 2009, S. 201) durchgeführt. Als Ergebnis zeigte sich, dass affektives Commitment durch Systemvertrauen, wahrgenommene Situationskontrolle und einen transformationalen Führungsstil sowie durch unterstützende Personalarbeit und wahrgenommene Gerechtigkeit gefördert wird. Die Eigenschaften Selbstbewusstsein und Kompetenzüberzeugung seitens der Mitarbeiter\*innen korrelieren zudem mit affektivem und normativem Commitment.

Van Dick und Schuh (2016) kommen beim Thema Führungskultur zu einem übereinstimmenden Ergebnis. Experimente haben gezeigt, dass die organisationale Identifikation der Führungskraft auch die organisationale Identifikation der Mitarbeiter\*innen verstärkt. Auch hier wird dies mit einem transformationalen Führungsstil in Verbindung gebracht.

Genauerer hierzu wird in Kapitel 5.2. diskutiert. Auch die Verwendung einer Zusammenhalt-suggestierenden Sprache wird durch van Dick und Schuh betont. Diese und weitere Strategien einer identifikationsstiftenden Unternehmenskultur werden in Kapitel 5.3. beschrieben.

Neben bzw. mit der organisationalen Identifikation kommt auch dem Vorhandensein positiver Gefühle im Job eine entscheidende Bedeutung für organisationales Commitment zu. (vgl. Vinke 2005, S. 21) Die Zufriedenheit von Mitarbeiter\*innen mit der Arbeitsstelle und den Arbeitsbedingungen kann ebenfalls durch verschiedene Strategien verstärkt werden. Dies ist Thema des Kapitels 5.4. In diesem Zusammenhang hat auch das Angebot von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen einen starken Einfluss, worauf in Kapitel 5.5. im Detail eingegangen wird.

Zuletzt erhält angesichts des bereits in Kapitel 3.4. besprochenen Wertewandels das Thema der Work-Life-Balance eine immer tragendere Rolle in der Auswahl einer Arbeitsstelle – insbesondere innerhalb der immer wichtiger werdenden Generationen Y und Z (siehe Kapitel 3.5.). Strategien zur Förderung eines ausgeglichenen Verhältnisses zwischen Arbeit und Freizeit unter den Angestellten werden in Kapitel 5.6. zusammenfassend erläutert.

Die nachfolgende Darstellung der bisherigen Forschungsergebnisse zu möglichen Strategien zur Mitarbeiterbindung stützt sich auf eine breite Auswahl der zu diesem Thema existierenden Literatur deutscher Sprache. Dazu zählen insbesondere die Monografien Personalmarketing von Harald Christa (2019), Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung von Enrico Sass (2019), Arbeits- und Organisationspsychologie von Friedemann Nerdinger, Gerhard Blickle und Niclas Schaper (2019) sowie Young Professionals gewinnen, halten, weiterentwickeln von Daniel Walzer (2019) und Personalbindungsmanagement als Strategie gegen den Fachkräftemangel von Derya Yavuz (2013). Für die spezifischen Unterthemen wurden über diesen ‚Grundstock‘ hinaus weitere deutschsprachige Quellen gefunden und zitiert.

## 5.1. Employer Branding

Als Folge der im dritten Kapitel beschriebenen Veränderungen des Arbeitsmarktes sind es zunehmend nicht mehr nur die Arbeitssuchenden, die sich bei den Unternehmen bewerben. Auch die Unternehmen bewerben sich um neue Arbeitssuchende. Diese als War for Talents bezeichnete Konkurrenz um hochqualifizierte Fachkräfte erfordert neuartige Strategien. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 5f.) Wie sich zeigt, ist der Arbeitsmarkt in vielen Dingen mit dem Produktmarkt vergleichbar, in dem die Entscheidungsfreiheit seitens der Konsument\*innen schon immer zu einem Konkurrenzdruck geführt hat. Als erfolgreiche Strategie hat sich das Prinzip der Markenbildung entwickelt. Dabei wird von einem Unternehmen ein Ruf aufgebaut, der ein mit dem Firmennamen verbundenes Versprechen an die Konsument\*innen zur Qualität der Produkte beinhaltet. Dies erleichtert zum einen die Kaufentscheidung für die Konsument\*innen und sorgt zum anderen für einen stetigen Erfolg des Unternehmens. Das Prinzip der Produktmarke hängt stark mit der Firmenidentität zusammen. Es geht darum, welche Werte und Eigenschaften mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht werden, wie etwa Nachhaltigkeit, Transparenz, Qualität, Innovation o. Ä. Dies kann für eine erfolgreiche Umsetzung nur auf den Eigenschaften des Unternehmens basieren. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 35f; Mrozek 2009, S. 24ff; Christa 2019, S. 136)

Die so aufgebaute Produktmarke hat auch einen starken Einfluss auf die Arbeitgeberwahl. Da die Möglichkeiten der Orientierung und Auswahl für Absolvent\*innen begrenzt sind, spielt die im Konsumentenmarkt aufgebaute Reputation eine große Rolle bei der Entscheidung. Das zeigt sich auch anhand der Tatsache, dass die Bekanntheit und der Ruf des Unternehmens in der Allgemeinbevölkerung sowie unter den Mitarbeiter\*innen ein starkes Kriterium für die Bewertung des Unternehmens als Arbeitgeber\*in bleibt. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 10f) Der gezielte Aufbau einer Markenidentität als Arbeitgeber ist an dieser Stelle eine naheliegende Idee und wird als Employer Branding bezeichnet. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S.47)

Dies kann auf der mündlichen Weitergabe von Erfahrungswerten aufbauen oder durch Auftritte in Hochschulen, Jobmessen, Zeitschriften etc. gezielt unterstützt werden. Auch in Stellenanzeigen und dem Vorstellungsgespräch kann die Arbeitgebermarke dargestellt werden. Generell geht

es um den Aufbau eines einheitlichen Bildes über Werte und Arbeitsbedingungen. Dieses in Übereinstimmung mit der Gesamtorganisation und der Produktmarke zu bringen, ist wesentliche Voraussetzung für den Erfolg dieser Idee. Die Employer Brand muss ein passender Teil des gesamten Corporate Brand bleiben. (vgl. Mrozek 2009, S. 57ff.)

Konkrete Strategien zum Aufbau der Employer Brand werden unter anderem von Mrozek (vgl. 2009), Immerschitt und Stumpf (vgl. 2019) und Christa (vgl. 2019, Kap. 4) zusammengefasst. Übereinstimmend wird hier geraten, die Employer Brand auf den Eigenschaften aufzubauen, die von den Mitarbeitenden bereits als positiv wahrgenommen werden (vgl. Mrozek 2009, S. 33) und anhand einer Analyse der Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe (Employer Brand Insight) weiter vorzugehen. (vgl. Mrozek 2009; Immerschitt/Stumpf 2019, S. 38) Das Finden eines eingängigen und einfachen zentralen Mottos ist entscheidend. (vgl. Mrozek 2009, S. 52) Vereinfachung und Reduzierung gehören zum Kernkonzept einer Markenidentität. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 35) Zentral ist hier insbesondere das Finden eines Alleinstellungsmerkmals. Dieses gibt dem Unternehmen ein ‚Gesicht‘ und hebt es aus dem ansonsten unüberschaubaren und sich oft scheinbar sehr ähnelnden Arbeitgebermarkt hinaus. (vgl. Mrozek 2009, S. 49) Unique Employment Proposition wird ein solches Alleinstellungsmerkmal in der Fachliteratur in Anlehnung an die Unique Selling Proposition des Konsumentenmarktes genannt. (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 37) Es kann allgemein auch zwischen Abteilungsbereichen oder den verschiedenen zu erreichenden Zielgruppen unterschieden werden. Diese Segmentierung des Employer Brand wird etwa durch Mrozek (vgl. 2009, S. 40) vorgeschlagen und erlaubt eine speziellere Abstimmung auf die jeweilige Zielgruppe. Auch kann zwischen verschiedenen Ebenen unterschieden werden, wie dem übergeordneten Unternehmen als Arbeitgeber und untergeordneten Produktfamilien. (vgl. Mrozek 2009, S. 47f)

Der Aufbau eines Employer Brand erzeugt nicht nur eine erfolgsversprechendere Stellung am Arbeitnehmermarkt, sondern führt ganz im Sinne der Markenbindung des Konsumentenmarktes als Employee-Relationship-Management auch zu einer verstärkten Treue der bereits bestehenden Mitarbeiter\*innen. (vgl. Christa 2019, S. 134; Immerschitt/Stumpf 2019, S. 83f.) Diese Schlussfolgerung passt zu der in Kapitel 4.3. besprochenen Theorie der Firmenidentität, die eine Identifikation der Mitarbeiter\*innen ermöglicht und daraus resultierend ein stärkeres Commitment zur Folge hat.

## 5.2. Führungskultur

Der Begriff der transformationalen Führung geht zurück auf die Forschungen von Bass und Avolio in den 1990er-Jahren (vgl. Heidbrink/Debner-Daumler 2019, S. 21). Er steht im Gegensatz zur transaktionalen Führung, findet heute jedoch deutlich größere Anerkennung (vgl. Habermann/Lohaus 2012). Insbesondere in Zusammenhang mit der auf die Stärkung von Commitment ausgerichteten Unternehmensführung ist das Konzept von besonderer Bedeutung, da wiederholt der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Commitment gezeigt werden konnte. (vgl. Westphal/Gmür 2009; van Dick/Schuh 2016, S. 45) Auch Zufriedenheit, Gesundheit, Arbeitsklima und Innovation werden durch transformationale Führung gefördert (vgl. Heidbrink/Debnar-Daumler 2019, S. 36). Eigenschaften, die für den Erhalt von Mitarbeiter\*innen und beispielsweise auch für den in Kapitel 5.1. beschriebenen Aufbau einer Employer Brand essenziell sind.

Im Kern geht es bei der transformationalen Führung um die Entfaltung der Potenziale: der Potenziale der Mitarbeiter\*innen und des Potenzials des ganzen Teams. Transformational agierende Vorgesetzte erzeugen Visionen oder Ziele, die die Mitarbeiter\*innen motivieren und zu persönlichem Einsatz, Wachstum und Innovation anregen. Attribute die dem Konzept des Commitments nahestehen. (vgl. Heidbrink/Debnar-Daumler 2019, S. 29ff.)

Für das Gelingen eines solchen Arbeitsklimas gibt es einige entscheidende Voraussetzungen. Zum einen sind das Erkennen und Fördern von Potenzialen seitens der Führungskraft und der Glaube an das Ziel und der Mut zu Innovation und Wachstum empathische Prozesse, die auf einem Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*innen beruhen. Dabei müssen nicht nur Mitarbeiter\*innen der Führungskraft vertrauen können, auch die Führungskraft muss den Mitarbeiter\*innen vertrauen können. Es kann beobachtet werden, dass ein zu großes Kontrollbedürfnis der Führungskraft negative Auswirkungen auf Commitment und Innovation hat. Vertrauen wiederum beruht auf mehreren Faktoren, zu denen insbesondere Integrität gehört. Nur, wenn die Führungsperson authentisch wirkt und ihre Worte mit den Taten übereinstimmen, kann Vertrauen entstehen. Auch wahrgenommene Kompetenz, Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft

und Offenheit sind bedeutende Einflussfaktoren. Zum langfristigen Aufbau des Vertrauens gehört zuletzt auch die Einhaltung der versprochenen Ziele. (vgl. Heidbrink/Debnar-Daumler 2019, S. 29ff., 35f.)

Des Weiteren sollte ein offenes Arbeitsklima bestehen, das neue Ideen fördert. Gerade dies ist der Hauptunterschied zwischen der transformationalen und der transaktionalen Führungskultur. Während bei der transaktionalen Führung die Vermeidung von Fehlern im Vordergrund steht und die Orientierung an Defiziten geschieht, dürfen sich die Mitarbeiter\*innen bei der transformationalen Führung an Ideen, Chancen und Möglichkeiten orientieren. (vgl. Heidbrink/Debnar-Daumler 2019, S. 27f., 36)

Auch eine Sinnstiftung sollte vonseiten der Führungskraft vermittelt werden. Wichtig ist eine Vision bzw. ein gemeinsames Ziel, das in den Mitarbeiter\*innen eine eigenständige Bereitschaft zur Weiterentwicklung erzeugt. (vgl. Heidbrink/Debnar-Daumler 2019, S. 31ff.)

Heidbrink und Debnar-Daumler (vgl. 2019, S. 35) fassen diese Kernelemente im ‚Modell der 4i‘ zusammen. Es geht um inspirierende Motivation, individuelle Berücksichtigung – ein persönliches, auf Empathie bauendes Verhältnis zu den Mitarbeiter\*innen muss bestehen, um auf die individuellen Potenziale eingehen zu können – ‚ideelle Klarheit – offene Kommunikation, Zielsetzung und moralische Integrität – und intellektuelle Herausforderung – das gemeinsame Streben nach Erfolg und Innovation.

Im besonderen Blick auf Berufseinsteigende der jüngeren Generationen, die im Arbeitnehmermarkt immer wichtiger werden und wie im Kapitel 3.4. besprochen, einen gesellschaftlichen Wertewandel mit sich bringen, schlägt Sass vor, zunächst einen transaktionaleren Führungsstil zu pflegen, bis sich die neuen Mitarbeitenden genügend weit an die Werte des Unternehmens gewöhnt haben und ein offenerer, transformationaler Führungsstil möglich ist. (vgl. Sass 2019, S. 124)

### **5.3. Unternehmenskultur**

Im bisherigen Teil der vorliegenden Arbeit kam dem Begriff der Werte eines Unternehmens bereits wiederholt Bedeutung zu, etwa in Bezug auf die Identität und Identifikation (siehe Kapitel

4.) oder auf die Employer Brand (siehe Kapitel 5.1.). Die Gesamtheit der unternehmensinternen Werte, Einstellungen und Normen lässt sich als Unternehmenskultur bezeichnen (vgl. Yavuz 2013, S. 64). Zum Teil überschneidet sich der Begriff mit dem der Employer Brand. Es lässt sich aber die Unterscheidung treffen, dass die Unternehmenskultur nur nach innen gerichtete Werte umfasst. Dagegen richtet sich die Employer Brand sowohl nach innen als auch nach außen. Die Unternehmenskultur ist ein Teil und eine Voraussetzung der Employer Brand. Sie hat entscheidenden Einfluss auf Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen und damit auch den Erfolg der Mitarbeiterbindung. (vgl. Mrozek 2009, S. 38)

Über die geteilten Werte und Überzeugungen hinaus umfasst der Begriff zudem über Jahre oder Jahrzehnte hinweg herausgebildete, bewusst oder auch teils unbewusst weitergetragene traditionelle Verhaltensweisen der Mitarbeiter\*innen im Unternehmen. (vgl. Puppatz/Deller 2016, S. 54f.)

In der Forschung haben sich verschiedene Dimensionen unternehmenskultureller Werte herausgebildet. Puppatz und Deller (vgl. 2016, S. 56ff) fassen diese in den Kategorien Agilität, Zielstrebigkeit, Mitarbeiterorientierung und Konsistenz zusammen. Es handelt sich dabei um verschiedenen geartete Typen von Unternehmenskulturen, die unterschiedliche Auswirkungen haben.

Agilität beruht auf flexibler Unternehmenskultur und bewirkt Innovationsfähigkeit und hohe Kundenorientierung. (vgl. Puppatz/Deller 2016, S. 56)

Unternehmen mit zielstrebigem Kultur orientieren sich in aggressiver Weise an Leistung und Erfolg und sind damit in der Regel autoritäre, weder mitarbeiter- noch kundenorientierte, sondern erfolgsorientierte Arbeitgeber\*innen. Entsprechendes herrscht auch im Arbeitsklima vor. Es kann eine starke Korrelation dieser Dimension mit dem finanziellen Erfolg der Unternehmen festgestellt werden. Mitarbeiterorientierte Unternehmenskulturen stellen dagegen die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen an die erste Stelle. Typisch sind flache Hierarchien, starke Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung sowie Weiterbildungschancen. Konsistenz in der Unternehmenskultur priorisiert Sicherheit und Stabilität. Eine hohe Orientierung an moralischen Werten, Traditionen und festen Abläufen ist ebenso typisch wie eine klare Strukturierung der Arbeitsaufteilung. Es kann ein starker Einfluss der Führungskräfte auf die Unternehmenskultur empirisch

festgestellt werden. Insofern lässt sich durch eine geeignete Führungskultur die Unternehmenskultur in eine gewünschte Richtung verändern. (vgl. Puppatz/Deller 2016, S. 56ff)

Dabei kann auch sehr systematisch vorgegangen werden, wie Puppatz und Deller (vgl. 2016, S. 59ff.) beschreiben. Zuerst sollte dabei die aktuelle Ausprägung der Unternehmenskultur analysiert werden. Wie und aus welchen Gründen hat sich die vorhandene Unternehmenskultur ausgeprägt? An welchen Stellen besteht besonderer Verbesserungsbedarf? Im weiteren Verlauf können daraufhin Veränderungen im Vergleich festgestellt werden. Bei der Entwicklung einer Strategie sollte anschließend schrittweise vorgegangen, langfristig gedacht und jeder Teil des Unternehmens bei der Werteverchiebung gleichermaßen bedacht werden. Auch der Aufbau entsprechender Kompetenzen kann notwendig sein, um bestimmte Formen der Unternehmenskultur erfolgreich umzusetzen. Hineingetragen wird der Kulturwandel schließlich durch die Führungskräfte anhand neuer Umgangsformen, Regeln und Ziele oder Arbeitsweisen. Hier können insbesondere symbolische, demonstrative Handlungen eine starke Wirkung zeigen. Zuletzt kann auch ein starker Einfluss durch die gezielte Auswahl neuer Mitarbeitender\*innen erreicht werden.

Ein wesentlicher Einfluss auf das Zusammengehörigkeitsgefühl einer Gruppe wird durch Symbole getragen. Dies konnte unter anderem im Rahmen der Theorie der sozialen Identität gezeigt werden. Äußere Erkennungsmerkmale oder auch nur die Unternehmensidentität repräsentierende wiederkehrende Zeichen wie z. B. das Logo können dabei helfen, Werte zu festigen und Abgrenzung und damit andersherum auch Identifikation zu erzeugen. Dazu können im erweiterten Sinne auch der Dresscode, Gebäudearchitektur und -einrichtung sowie tradierte Verhaltensweisen zählen. (vgl. Mayrhofer/Strunk/Meyer 2017, S. 299ff.)

Wie van Dick und Schuh (vgl. 2016, S. 46f.) zeigen, können insbesondere auch mit der Sprache, die von Führungskräften verwendet wird, Gefühle von Zusammenhalt erzeugt werden. Die Verwendung der Worte ‚wir‘ und ‚uns‘ anstelle von ‚ich‘ oder ‚die Unternehmensführung‘ ist dabei eine einfache Methode, mit der auch die Unternehmenskultur gefördert wird. Dies konnte von van Dick und Schuh in einem Experiment bestätigt werden, bei dem die wahrgenommene Identifikation mit einem Unternehmen bei einem derartigen Unterschied im Zuge einer wiedergegebenen Rede der Geschäftsführung getestet wurde. In einem weiteren Experiment wurden einfache Aufgaben in Gruppen gelöst. Dabei wurden die Gruppen von einer Führungskraft geleitet, die entweder die Worte ‚wir‘ oder ‚ihr‘ verwendete. ‚Wir schaffen das‘ oder ‚Ihr schafft das‘. Es

zeigt sich die Wirksamkeit einer Sprache, die Gemeinschaftlichkeit und Zusammenhalt suggeriert. (vgl. van Dick/Schuh 2016, S. 46f.)

#### **5.4. Mitarbeiter- und Arbeitszufriedenheit**

Neben der Identifikation und dem Commitment ist die Zufriedenheit von Mitarbeiter\*innen Voraussetzung und Grundpfeiler für eine langfristige Bindung (vgl. Kanning 2017, S. 192). Unterschieden werden kann hierbei zwischen einerseits der Arbeitszufriedenheit und andererseits der Mitarbeiterzufriedenheit. Die Arbeitszufriedenheit beschreibt die Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst, wohingegen die Mitarbeiterzufriedenheit ein breiterer Begriff ist und auch andere Aspekte umfasst. Beispiele sind die Arbeitsumgebung, die Beziehungen zu Kolleg\*innen und Kund\*innen oder auch die allgemeine Lebenszufriedenheit, die sich negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken kann. (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2019, S. 284)

Hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit wurden im Jahr 2008 im Rahmen des Deutschen Absolventenbarometers die wichtigsten Kriterien zur Wahl von Arbeitgeber\*innen erfasst. Dabei lagen attraktive Arbeitsaufgaben auf dem ersten Platz, gefolgt von Aufstiegschancen, Kollegialität und Weiterbildungsmaßnahmen. (vgl. Mrozek 2009, S. 41) Eine Zusammenfassung der für die Arbeitszufriedenheit entscheidenden Faktoren, die bereits bis zur Jahrtausendwende in über 11 000 Studien untersucht wurden (vgl. Nerdinger 2019, S. 465), wurde im Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1980) gefunden. Diese unterscheiden zwischen fünf Merkmalen der Arbeitsaufgaben: Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Autonomie und Rückmeldung. Zum Teil überschneiden sich diese Kategorien mit den bereits genannten Faktoren und müssen nicht weiter erläutert werden. Noch nicht erwähnt wurde der Anspruch der Ganzheitlichkeit. Dieser beschreibt, zu welchem Maße die Mitarbeiter\*innen an der vollständigen Fertigstellung eines Produkts oder Projekts beteiligt sind. Während nur für die Abfertigung eines einzelnen Bauteils verantwortliche Fabrikmitarbeiter\*innen diesen Faktor vielleicht am wenigsten erfüllen, können Mitarbeiter\*innen mit der Verantwortlichkeit für ein ganzes Projekt und dessen Begleitung vom Anfang bis zum Ende ein erheblich höheres Maß an Sinn und Zufriedenheit aus der Tätigkeit ziehen. Ebenfalls noch nicht diskutiert wurde der Aspekt der Rückmeldung. Auch Feedback sorgt laut Hackman und Oldman für eine größere Zufriedenheit. Dies hängt ebenfalls

mit dem Wunsch nach Bedeutsamkeit, Sinn und Ganzheitlichkeit sowie dem Wunsch nach persönlicher Entfaltung zusammen. (vgl. Nerdinger 2019, S. 469f.)

Im Gegensatz dazu inkludiert die Mitarbeiterzufriedenheit noch weitere Aspekte, die nicht direkt mit der Tätigkeit, sondern mit den allgemeinen Gegebenheiten im Unternehmen zusammenhängen, wie etwa diverse Arbeitsplatzmerkmale, das soziale Umfeld oder das Gehalt. Eine Studie konnte belegen, dass Arbeitsplatzmerkmale einen höheren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben als das soziale Verhältnis zum Kollegenkreis. Gleichzeitig zeigt es, dass die Absicht einer Kündigung deutlich häufiger von Problemen im Kollegenkreis und nur sehr selten von Arbeitsplatzmerkmalen abhängt (vgl. Kanning 2017, S. 198). Es kann mit Blick auf die Mitarbeiterbindung auf eine besondere Bedeutung der Kollegialität und des Betriebsklimas geschlossen werden.

Die Basis eines Arbeitsverhältnisses und damit auch eine grundlegende Basis der Mitarbeiterzufriedenheit liegt im Gehalt. In Studien hat sich jedoch gezeigt, dass die Höhe des Gehaltes in der Praxis erst bei der Übernahme außerordentlicher Leistungen oder höherer Managementpositionen eine wesentliche Entscheidungskraft erhält. Dies gilt, sofern das Gehalt ansonsten in einem angemessenen Rahmen liegt. Herzberg (1959) nennt derartige Faktoren Hygienefaktoren: Das Gehalt erhöht in der Regel nicht die Zufriedenheit und Motivation, sondern bewirkt nur das Gegenteil, falls keine angemessene Vergütung besteht. Gehaltserhöhungen können jedoch als Mittel zur Anerkennung besonderer Verdienste oder beispielsweise einer langjährigen Arbeit im Unternehmen wirkungsvoll sein. Dabei besteht allerdings auch die Gefahr eines Gewöhnungseffektes. (vgl. Sass 2019, S. 27ff) Auch in einer Metaanalyse von Humphrey, Nahrgang und Morgeson aus dem Jahr 2007 konnte festgestellt werden, dass die absolute Höhe des Gehalts mit 2,3 % nur einen sehr geringen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat. (vgl. Kanning 2017, S. 197)

Wie bereits erläutert, kann gerade der Blick auf jüngere Generationen für die Zukunft erfolgsentscheidend sein. Daniel Walzer (vgl. 2019, S. 143ff.) nennt die hier entscheidenden Arbeitskräfte Young Professionals und fasst zusammen, durch welche Aspekte der Arbeitsumgebung deren Zufriedenheit gewonnen werden kann. Dazu zählt zum einen die Work-Life-Balance (siehe Kapitel 5.6.) einschließlich der Schaffung von Möglichkeiten zur Vereinbarung von Familie und Beruf und des Weiteren die Schaffung eines höheren Sinnbezugs. Die Kommunikation des Zwecks aller beruflichen Tätigkeiten und die Orientierung an einem Ziel oder Ideal können hier entscheidend sein. Auch Lob und Anerkennung nennt Walzer als wichtige Elemente sowie Miteinbezüge und

Mitspracherechte im Sinne flacher Hierarchien. Zuletzt können auch die Einbindung von Freizeit- und Entspannungstätigkeiten in die Berufsumgebung sowie die Schaffung einer angenehmen und optisch ansprechenden Arbeitsumgebung Faktoren sein, die in Mitarbeiter\*innen Zufriedenheit erzeugen und diese halten. Dies gilt insbesondere, da hierbei auch die persönlichen Verhältnisse zum Kollegenkreis gefördert werden. (vgl. Walzer 2019, S. 143ff.)

## 5.5. Fort- und Weiterbildungsangebote

Dass der Wunsch nach Wachstum und Weiterentwicklung im Menschen veranlagt ist, sollte für eine langfristige Bindung von Mitarbeiter\*innen berücksichtigt werden. Möglichkeiten zur Weiterbildung sind eine weitere Voraussetzung für Zufriedenheit, Motivation und Commitment im Unternehmen. Auch dies gilt insbesondere für die jüngeren Generationen. (vgl. Christa 2019, S. 99)

Die wachsende Notwendigkeit von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen wird auch durch Immerschitt (vgl. 2014, S. 6f.) beschrieben. Nicht nur der stärker werdende technologische Wandel bringt diese Notwendigkeit mit sich. Durch den demografischen Wandel, die immer längere Lebensspanne bzw. die längere Arbeitsspanne im Leben und wachsende Ansprüche an persönliche Erfüllung bekommen auch Wechsel von Job und Arbeitsgebieten eine immer größere Nachfrage.

Es gibt verschiedene Varianten der Weiterbildung, die im Unternehmen angeboten werden können. Dazu gehören etwa Weiterbildungen zur Anpassung an Veränderungen, zur Kompetenzentwicklung für Aufstiegsmöglichkeiten oder sonstige, nur teilweise mit dem Arbeitsinhalt verknüpfte Weiterbildungsangebote. (vgl. Christa 2019, S. 100)

Auch Karrieremöglichkeiten zählen zum Themenfeld der Fort- und Weiterbildungsangebote. Um dem Wunsch nach Selbstentfaltung gerecht zu werden, der in vielen Menschen vorliegt, sollte gegebenenfalls eine Aussicht auf Aufstieg und Beförderungen geschaffen werden. Somit muss diesem Wunsch nicht durch einen Jobwechsel nachgegangen werden, den zu vermeiden das Ziel der Mitarbeiterbindung ist. (vgl. Sass 2019, S. 42ff.)

## 5.6. Work-Life-Balance

Das klassische Modell festgesetzter Arbeitszeiten führt in neuerer Zeit immer häufiger zu Organisationsschwierigkeiten, insbesondere in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Flexible Arbeitszeiten sind hier ein vielfach gewünschter Gewinn. Verschiedene Modelle können je nach betrieblichen Anforderungen die eigenständige Einteilung der Arbeitszeiten unterstützen. Dazu zählen Gleitzeitarbeit, Jobsharing und Abrufarbeit. Oft ist eine flexible Einteilung möglich und muss nur durch geeignete Arbeitszeiterfassungsstrukturen geregelt werden. (vgl. Gutmann 2017, S. 87ff.) Aber auch Vertrauensarbeitszeit kann ein gangbares Modell sein (vgl. Yavuz 2013, S. 75). Wichtig ist das Anerkennen, dass die Flexibilität einen starken Einfluss auf Zufriedenheit und Commitment hat. So landete der Aspekt Selbstständigkeit in einer Studie der Unternehmensberatung Towers Perrin hinter einer herausfordernden Tätigkeit auf dem zweiten Platz der wichtigsten Kriterien für Arbeitgeberattraktivität. (vgl. Sebald/Enneking 2006, S. 40) Sie sorgt damit in tragender Weise für Zufriedenheit. Und Zufriedenheit bewirkt Commitment und damit auch Bindung.

Die Einbindung von Gesundheit und Fitness in den Arbeitsalltag ist ebenfalls ein Teil der Work-Life-Balance und kann durch Unternehmen gefördert werden. Sinnbildlich hierfür geworden ist der frei verfügbare Obstkorb im Büro. Dieser gibt Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit, sich gesund zu ernähren. Zugleich kann dieses Arbeitsklima und Arbeitgeberimage heben. Es ist an dieser Stelle aber noch viel mehr möglich als nur Obst, wie etwa die Förderung und Einbindung sportlicher Aktivitäten, durch beispielsweise ein kostenloses Sportangebot, das während oder zwischen den Arbeitszeiten genutzt werden kann. Dies hat die positiven Nebeneffekte einer Stärkung der Gemeinschaft und Reduzierung von Krankheitstagen. Auch weitere Angebote gesunder Ernährung, ergonomische Arbeitsplatzbedingungen, psychologische Unterstützungsangebote etc. sind denkbar. (vgl. Sass 2019, S. 44f.; Yavuz 2013, S. 76)

Weitere Lebensbereiche, für die Arbeitgeber\*innen Unterstützung geben können, sind ein Dienstwagen oder Tickets für den öffentlichen Nahverkehr, Krankenversicherungsleistungen, Altersvorsorge und Kinderbetreuung. Gerade das Thema Kinderbetreuung kann dabei helfen, die beiden Lebenswelten der Work-Life-Balance in ein Gleichgewicht zu bringen. (vgl. Sass 2019, S. 46ff)

Der ganzheitliche Fokus auf die persönliche Zufriedenheit und Entwicklung der Mitarbeiter\*innen ist ein Anspruch, der im Zuge des Arbeitsmarktwandels zu immer höherer Geltung kommt. Beispielsweise sind auch Sabbaticals in der Berufswelt immer häufiger anzutreffen. (vgl. Yavuz 2013, S. 75)

In der empirische Analyse konnte festgestellt werden, dass verschiedene Modelle der Work-Life-Balance mittlerweile ein fester Bestandteil in der heutigen Arbeitswelt sind. Vor allem die jüngere Generation erwartet flexible Arbeitszeiten auf dem Arbeitsmarkt vorzufinden. (siehe Kapitel 8.2. und Kapitel 8.3.)

## **6. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN**

Um den theoretischen Teil abzuschließen, werden im folgenden Kapitel die eingangs formulierten Subforschungsfragen des theoretischen Forschungsteils beantwortet:

1. Welche Entstehungsmechanismen organisationalen Commitments werden in der Fachliteratur beschrieben?
2. Welche Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung werden in der Theorie dargestellt?

### **Welche Entstehungsmechanismen organisationalen Commitments werden in der Fachliteratur beschrieben?**

In der Forschung wird (siehe Kapitel 4.2.) zwischen drei bis vier Formen organisationalen Commitments unterschieden: dem affektiven, normativen, kalkulatorischen und dem habituellen Commitment. Affektives Commitment bezeichnet den Teil des Commitments, der aus positiven Emotionen und einer emotionalen Bindung zur Organisation heraus geschieht. Normatives Commitment bezeichnet eine Bindung und Motivation aus wahrgenommener moralischer Pflicht heraus. Kalkulatorisches Commitment beschreibt Bindung und Motivation aufgrund aktiver, rationaler Entscheidungen. Die habituelle oder auch verhaltensfortsetzende bzw. gewohnheitsbasierte Bindung basiert auf dem Gefühl, die bestehenden Gewohnheiten nicht verändern zu wollen und diese beizubehalten, auch wenn rationale Gründe dagegensprechen. Für die Mitarbeiterbindung sind dabei fast nur die ersten beiden Formen relevant, da nur diese positiv mit erfolgsversprechenden Arbeitseigenschaften und negativ mit der Kündigungswahrscheinlichkeit korrelieren und nur diese durch die Gestaltung des Arbeitsumfeldes beeinflusst werden können.

Sowohl affektives als auch normatives Commitment korrelieren positiv mit der wahrgenommenen Identifikation mit dem Unternehmen. Die Identifikation mit dem Unternehmen als Gesamtorganisation, dem Team, dem Berufszweig oder beispielsweise der Führungskraft sind dabei unterschiedliche Dimensionen, die für teils unterschiedliche Effekte relevant sind. Dies könnte in einer weiterführenden theoretischen Forschungsarbeit noch genauer untersucht werden. In der

in Kapitel 4.4. untersuchten Literatur zeigte sich jedoch, dass die Identifikation mit dem Team deutlich schneller und einfacher als die Identifikation mit dem Gesamtunternehmen erreicht werden kann. Letztere hat aber einen größeren Einfluss auf die Kündigungswahrscheinlichkeit, deren Reduktion das zentrale Ziel der Mitarbeiterbindung ist. Die Identifikation mit dem Team hat dafür einen stärkeren Einfluss auf die Qualität der geleisteten Arbeit. Die Identifikation mit der Führungskraft ist ebenfalls ein relevanter Aspekt, den zu erzeugen unter anderem im transformationalen Führungsstil angestrebt wird, der im Kapitel 5.2. dargelegt und im Rahmen der möglichen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung in Kapitel 6 zusammengefasst wird.

Identifikation mit einer Gruppe oder Organisation bedeutet, die Identität der Gruppe bzw. Organisation zu einem Teil der eigenen Identität zu machen. Die Gruppe oder Organisation wird dabei zu einem Teil selbstdefinierend. Dieser Prozess geschieht automatisch, ausgehend von einem persönlichen, inneren Bedürfnis nach Selbstdefinition und Selbstaufwertung. Dies wird durch die Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner beschrieben. Die theoretischen Grundlagen wurden in Kapitel 4.2. genauer diskutiert. Durch die Mitgliedschaft in einer sozialen Gruppe anhand übereinstimmender Werte, Eigenschaften und Verhaltensweisen, und insbesondere durch Abgrenzung zu anderen Gruppen, wird das Selbstbild geschärft. Voraussetzung hierfür ist im organisationalen Kontext das Bestehen einer starken Organisationsidentität. Diese beschreibt alle Alleinstellungsmerkmale, alle kollektiven Normen, Eigenschaften, Symbole, Verhaltensweisen und Werte innerhalb der Organisation. Identifikation kann durch wahrgenommene Übereinstimmung der eigenen Werte mit denen der Organisation entstehen (siehe den Aspekt der affektiven Identifikation in Kapitel 4.4.). Diese Übereinstimmung entsteht aber auch durch Anpassung im Laufe der Zeit. Ein gewisses Maß an Identifikation entsteht auch bereits durch die bloße Anwesenheit in einer Gruppe, wie das Experiment um das minimale Gruppenparadigma zeigt (siehe dazu den Aspekt der emulativen Identifikation in Kapitel 4.4).

Es gibt allerdings auch empirische Hinweise darauf, dass nicht die Art, sondern die Intensität der organisationalen Identität entscheidend für den Erfolg der Identifikation, des Commitments und der Mitarbeiterbindung ist (siehe Kapitel 4.2).

Die Motivation der Mitarbeiter\*innen kann sowohl Folge als auch Einflussfaktor des Commitments sein. In der Forschung wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Herausstechend ist, dass extrinsische Motivation durch Belohnungsanreize zuvor vorhandene intrinsische Motivation verringern kann.

Primärer, in der Forschung beachteter und im Rahmen der Mitarbeiterbindung angestrebter, Mechanismus ist die Entstehung von Commitment auf der Basis von Identifikation der Mitarbeiter\*innen mit der Identität des Unternehmens.

### **Welche Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung werden in der Theorie dargestellt?**

Wie in Kapitel 6. zusammenfassend dargelegt wurde, beruht der hauptsächlich angestrebte Mechanismus zur Bindung von Mitarbeiter\*innen auf der Unternehmensidentität, mit der Mitarbeiter\*innen sich identifizieren können. Die Schaffung dieser Identität wird unter anderem durch Employer Branding erreicht und ist sowohl für die Bindung von Mitarbeiter\*innen als auch für die Rekrutierung neuer Arbeitnehmer\*innen relevant (siehe Kapitel 5.1.). Die Idee beruht auf dem Prinzip der Markenbildung aus dem Konsumentenmarkt. Es wird eine gezielte Reputation der Unternehmen als Arbeitgeber\*innen aufgebaut, die zugleich ein Versprechen an Arbeitnehmer\*innen für Werte, Normen und positive Arbeitsumstände darstellt. Zentral ist dabei die Findung eines Alleinstellungsmerkmals, auf dem die zentralen Motive des Employer Brand in einfacher und eingängiger Form gefunden werden. Aufbauen sollte dies auch auf den Aspekten, die von den Mitarbeitenden bereits als positiv wahrgenommen werden. Eine Markenidentität kann diese herausstellen und dem Unternehmen im Arbeitgebermarkt damit ein ‚Gesicht‘ geben, das es von Konkurrent\*innen abhebt. Dass eine solche umgekehrt scheinende Bemühung seitens der Unternehmen überhaupt erforderlich ist und immer erforderlicher sein wird, geht auf die in Kapitel 3. besprochenen Veränderungsprozesse zurück.

Auch auf dem Markenbild des Unternehmens im Produktmarkt sollte die Employer Brand aufbauen und generell mit dem restlichen Unternehmen und Erscheinungsbild, der Corporate Identity kongruent sein. Die Veränderungen, im Rahmen des Employer Branding, sollten bis hin zur Stellenanzeige und dem Vorstellungsgespräch einheitlich umgesetzt werden, damit das Konzept authentisch und glaubwürdig bleibt und ist. Zusätzlich zu den Elementen des Bewerbungsverfahrens

rens kann das Employer Brand in Zeitschriften, auf Jobmessen, an Universitäten etc. kommuniziert werden. Auch eine Segmentierung des Employer Brand in verschiedene Abteilungs- oder Tätigkeitsbereiche wird vielfach empfohlen, um die Eigenschaften besser auf die jeweiligen Zielgruppen abstimmen zu können.

Die von den Mitarbeiter\*innen wahrgenommene Identität wird jedoch nicht nur anhand der von den Unternehmen kommunizierten Arbeitgebermarkenidentität wahrgenommen, sondern beruht auch auf den direkten festgestellten Arbeitsumständen und der Arbeitsumgebung. Das Employer Brand kann sich hierauf beziehen, die Unternehmenskultur ist aber das eigenständige, fundamentale Themenfeld. Die Unternehmenskultur kann Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit fördern und ist damit ein für die Mitarbeiterbindung wesentlicher Aspekt. Es geht um die im Arbeitsalltag geteilten Werte, Normen, Abläufe und Verhaltensweisen sowie für das Unternehmen stellvertretende Symbole und Traditionen. Auch die Erzeugung eines Zusammengehörigkeitsgefühls gehört hierzu und kann beispielsweise durch die verwendete Sprache und durch gemeinsame Tätigkeiten und Symbole erzeugt werden. Auch durch die Führungskultur und die gezielte Auswahl neuer Mitarbeiter\*innen kann die Unternehmenskultur in die gewünschte Richtung beeinflusst werden. In der qualitativen Ausprägung der Unternehmenskultur werden vier verschiedene Grundtypen unterschieden: Agilität, Zielstrebigkeit, Mitarbeiterorientierung und Konsistenz (siehe Kapitel 5.3.).

In der empirischen Forschung hat sich herausgestellt, dass der sogenannte transformationale Führungsstil stark mit dem Commitment der Mitarbeitenden korreliert. Dieser (siehe Kapitel 5.2.) zeichnet sich durch eine Fokussierung auf die Förderung der in den Mitarbeiter\*innen und im Team ersichtlichen Potenziale aus. Es wird eine offene, innovative und fördernde Atmosphäre geschaffen, in der es nicht mögliche Fehler sind, an denen sich orientiert wird, sondern die möglichen Erfolge und Wachstumsmöglichkeiten. Damit dies funktioniert, muss eine Vertrauensbasis vorliegen, von Mitarbeiter\*innen zur Führungskraft sowie von der Führungskraft zu den Mitarbeiter\*innen. Dies ist stark von der Integrität der Führungskraft abhängig. Nur wenn die Worte und die Taten der Führungskraft zusammenpassen, kann Vertrauen entstehen. Ebenso benötigt die transformationale Führung starke empathische Kompetenzen. Die Potenziale der einzelnen Mitarbeiter\*innen müssen erkannt werden und es muss auf die Bedürfnisse und Umstände der jeweiligen Menschen eingegangen werden.

Diese und weitere Aspekte transformationaler Führung werden durch das ‚Modell der 4i‘ eingängig zusammengefasst, dazu gehören inspirierende Motivation, individuelle Berücksichtigung, ideale Klarheit und intellektuelle Herausforderung.

Bereits in Kapitel 6. wurde erschlossen, dass Commitment nicht nur auf Identifikation, sondern auch auf allgemeinen, positiven Emotionen zum Unternehmen beruht. Dies lässt sich unter dem Begriff der Mitarbeiter- und Arbeitszufriedenheit zusammenfassen (siehe Kapitel 5.4.). Es gibt zahlreiche Faktoren, mit denen die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden kann. Erneut sind hier die gefühlte Bedeutsamkeit der Tätigkeiten sowie das Kriterium der Ganzheitlichkeit zu nennen. Letzteres bezieht sich darauf, wie sehr Mitarbeiter\*innen persönlich an der Fertigstellung eines Projekts oder Produkts beteiligt sind. Auch das Betriebsklima und das Verhältnis zum Kreis der Kolleg\*innen sind erneut zu nennen und können durch eine entsprechende Unternehmensführung unterstützt werden. Wichtig sind ebenfalls der intellektuelle Anspruch der Tätigkeit, die Herausforderungen, die die Arbeit dem Mitarbeitenden bietet und das Erlangen von Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit. Das Gehalt ist nur dann ein ausschlaggebender Faktor, wenn es unverhältnismäßig niedrig ausfällt. Es handelt sich um einen sogenannten Hygienefaktor, der nur bei einem Mangel zum Tragen kommt – andernfalls hat dieser eine niedrige Auswirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Nur bei außergewöhnlichen, geforderten Leistungen oder einem hierarchischen Aufstieg spielt der Faktor Geld wieder eine größere Rolle. Auch die Ermöglichung von Fort- und Weiterbildungen kann die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen (siehe Kapitel 5.5). Dies steht in Zusammenhang mit der transformationalen Führung (siehe Kapitel 5.2.). Zuletzt sind auch die Vereinbarkeit und Einbindung von Freizeit, Familie und Gesundheit mit dem und in den Berufsalltag für die Zufriedenheit wichtige Faktoren. Jene Faktoren werden unter dem Begriff der Work-Life-Balance zusammengefasst (siehe Kapitel 5.6.).

Zur Ermöglichung einer Work-Life-Balance bei den Mitarbeiter\*innen sind insbesondere flexible Arbeitszeiten bzw. die Möglichkeit von Homeoffice von Bedeutung. Dies ist ein zunehmender Anspruch unter Arbeitnehmer\*innen und kann je nach Branche auf verschiedene Art und Weise umgesetzt werden. Auch Sabbaticals können den Arbeitnehmer\*innen angeboten werden. Besonders zur Vereinbarung von Beruf und Familie, kann ein Angebot zur Kinderbetreuung für viele Arbeitnehmer\*innen einen großen Gewinn bedeuten. Zuletzt gehört zum Themenfeld der Work-

Life-Balance auch die Realisierung eines gesunden Arbeitsalltages. Letzteres können ein Sportangebot, ergonomische Arbeitsbedingungen und das Angebot einer kostenlosen Mahlzeit im Büro beinhalten.

Demnach besteht eine breite Auswahl effektiver Werkzeuge, die die Zufriedenheit und die emotionale Verbundenheit der Mitarbeiter\*innen und damit über das Commitment auch die Mitarbeiterbindung stärken können.

## **7. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE**

Nachdem im ersten Hauptteil der Masterarbeit die theoretischen Grundlagen für die Kategorienbildung und die Entwicklung des Interviewleitfadens herausgearbeitet wurden, wird in den folgenden Abschnitten die methodische Herangehensweise spezifiziert, die im Rahmen der empirischen Forschung zur Anwendung kommt.

### **7.1. Forschungsdesign und Methodenwahl**

Für die vorliegende Arbeit wurde ein qualitativer Forschungsansatz in Form der Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) gewählt. Während quantitative Methoden auf Basis repräsentativer Daten und statistischer Auswertungen auf die Überprüfung von Hypothesen und die Ableitung generalisierbarer Aussagen abzielen, geht es bei der qualitativen empirischen Forschung in der Regel um die tiefe und differenzierte Analyse sozialer Phänomene. Das Subjekt wird bei der qualitativen Forschung im Unterschied zur quantitativen Methodik nicht auf einzelne Merkmale reduziert, sondern in seiner Ganzheit betrachtet. Im Vordergrund stehen dabei die subjektiven Wahrnehmungen, Sinnkonstruktionen, Lebenswelten, individuellen Sichtweisen, Meinungen sowie die Motive der Subjekte. (vgl. Misoch 2019, S. 2f) Für die Beantwortung der Forschungsfrage in der vorliegenden Arbeit eignet sich der qualitative Ansatz, da es sich bei der Mitarbeiterbindung um eine schwer messbare Größe handelt. Darüber hinaus wird die Qualität der persönlichen Verbundenheit am Arbeitsplatz von Wahrnehmungen, Sinnkonstruktionen, individuellen Sichtweisen etc. beeinflusst. (vgl. Badura, 2018, S. 2)

Die Vorteile der qualitativen Sozialforschung gegenüber quantitativen Methoden lassen sich anhand einer Reihe an Prinzipien darstellen. Ein Prinzip der qualitativen Sozialforschung ist die Einzelfallbezogenheit, die die Untersuchung von Abweichungen ermöglicht. Ein weiteres Prinzip ist die Offenheit, die sich auf die theoretische und methodische Fundierung bezieht. Zwar wird im Zuge qualitativer Forschung von einem theoretischen Vorverständnis ausgegangen, allerdings ermöglicht die qualitative Auswertung eine Offenheit gegenüber neuen theoretischen Erkenntnissen. Ein weiteres Prinzip ist die Methodenkontrolle, die besagt, dass im Zuge der Forschung sämt-

liche Schritte dokumentiert und offengelegt werden. Auch die Induktion ist ein Merkmal der qualitativen Sozialforschung. Quantitative Methoden folgen einer deduktiven Logik und generieren allgemeine Aussagen, die auf Einzelfälle übertragen werden können. Dagegen folgt die qualitative Forschung einer induktiven Logik, bei der ausgehend vom Einzelfall generalisierbare Aussagen abgeleitet werden. Induktive Aussagen werden argumentativ gestützt oder dienen als Ausgangspunkt für weitere Forschungsarbeiten. (vgl. Wrona 2006, S. 189ff.)

Für die vorliegende Arbeit wurden die Daten mithilfe von leitfadengestützten Interviews erhoben und mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker ausgewertet. Im Unterschied zur Grounded Theory, die bis zur Interpretation der Daten kaum Theorie einbindet, plädieren Kuckartz und Rädiker (vgl. 2022, S. 29ff.) für eine theoriegeleitete Analyse. Demnach wurde für die vorliegende Arbeit ein theoretisches Fundament vor der Erhebung und Auswertung der Interviews entwickelt, auf Basis dessen der Interviewleitfaden und die Kategorien aufgebaut wurden.

## **7.2. Datenerhebung**

Im Rahmen qualitativer Sozialforschung können verschiedene Methoden eingesetzt werden, wie beispielsweise qualitative Einzelfallstudien, ethnografische Untersuchungen, Dokumentenanalysen oder Interviews (vgl. Brüsemeister 2008). Für die Datenerhebung in der vorliegenden Arbeit wurden leitfaden-gestützte qualitative Interviews durchgeführt, die mithilfe eines Aufnahmegepärs aufgezeichnet wurden. Die Transkription der Interviews erfolgte nach einheitlichen Regeln, indem die verbalen Aussagen und Dialekte in verständliches Deutsch übertragen bzw. geglättet und Sprechpausen, Satzabbrüche oder Unterbrechungen entsprechend gekennzeichnet wurden. Nach der Transkription der Interviews wurde das Datenmaterial mithilfe der Auswertungssoftware MAXQDA verarbeitet und für die Codierung aufbereitet.

### **7.2.1. Sampling**

Im Unterschied zu quantitativen Methoden erfüllen qualitative Daten keine statistische Repräsentativität. Stattdessen realisieren diese mithilfe einer ausgewogenen und sorgfältigen Auswahl

an Datenquellen eine inhaltliche Repräsentativität, die die relevanten Themenbereiche bestmöglich abdecken. (vgl. Misoch 2019, S. 2f.) Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden zehn Interviews von jeweils ungefähr 60 Minuten durchgeführt. Die gesamte Dauer der zehn Interviews betrug 10 Stunden 4 Minuten und 57 Sekunden. Voraussetzung für die Wahl einer Interviewperson war, dass sie Erfahrungen im Bereich der Mitarbeiterbindung vorweisen kann und eine berufliche Tätigkeit in einem steirischen KMU in einem Handwerksbetrieb ausübt. Die Auswahl der Betriebe und der Interviewpartner\*innen erfolgte über das persönliche Netzwerk des Autors sowie die Wirtschaftskammer Steiermark.

Tabelle 3 beinhaltet eine Auflistung der Merkmale der Interviewpartner\*innen. Befragt wurden Eigentümer\*innen, Geschäftsführer\*innen, Personalverantwortliche und Mitarbeiter\*innen. Die befragten Dienstnehmer\*innen weisen eine langjährige Zugehörigkeit zum Unternehmen auf und haben bis auf zwei Ausnahmen auch ihre Berufsausbildung in diesem Unternehmen absolviert. In der Mehrheit der Fälle sind die Rollen der Personen in ihrem Unternehmen mit mehreren Tätigkeiten und einem breiten Aufgabenspektrum verbunden. Mit der breiten Auswahl an verschiedenen Funktionen konnte das Thema Mitarbeiterbindung aus verschiedenen Perspektiven abgedeckt werden. Wichtig war auch die Unternehmensgröße, da sich die Auswahl der Personen auf KMU fokussierte.

	Interviewpartner*in	Funktion	Branche	Mitarbeiteranzahl	Dauer
Personalverantwortliche	IP1	Human Ressource-Generalistin	Metallbau	35	01:02:55
	IP2	Eigentümer- Geschäftsführer	Holzbau	25	00:56:57
	IP3	Geschäftsführer- Schlossermeister	Metallbau	4	01:04:35
	IP4	Eigentümer- Geschäftsführer	Holzbau/Bau	80	00:56:28
	IP5	Eigentümer- Geschäftsführer	Dachdecker	20	00:57:43
Dienstnehmer*in	IP6	Holzbaumeister- Bauleiter	Holzbau	25	00:42:14
	IP7	Facharbeiter	Metallbau	4	01:01:04
	IP8	Bauleiter- Facharbeiter	Dachdecker	20	01:18:42
	IP9	Werkstattleiter- Facharbeiter	Metallbau	35	00:56:48
	IP10	Techniker- Bauleiter	Holzbau/Bau	80	01:07:31
	<b>Gesprächszeit gesamt</b>				<b>10:04:57</b>

Tabelle 3: Sampling und Auflistung der Interviewpartner\*innen. Quelle: eigene Darstellung.

### **7.2.2. Interviewleitfaden**

Für die Datenerhebung wurden leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Das Leitfadeninterview kennzeichnet sich dadurch, dass der Leitfaden einerseits die Strukturierung des Gesprächsverlaufs fördert und andererseits Offenheit sowie Spontaneität ermöglicht. Die Strukturierung der Interviews erleichtert die Gesprächsführung und stellt sicher, dass die Forschungsfrage und die Hypothesen im Rahmen des Interviews auf angemessene Weise adressiert werden. Darüber hinaus tragen Interviewleitfäden dazu bei, dass verschiedene Fälle einem Vergleich unterzogen werden können. (vgl. Ulrich 2019, S. 77f.) Für die vorliegende Arbeit wurden zwei verschiedene Interviewleitfäden entwickelt – ein Leitfaden für Mitarbeiter\*innen und ein Leitfaden für Personalverantwortliche. Die Fragen der beiden Leitfäden zielen auf dieselben Themenbereiche ab, allerdings wurden die Formulierungen der Fragen auf die entsprechende Situation der Interviewpartner\*innen abgestimmt. Strukturiert wurden die beiden Interviewleitfäden anhand von vier Themenblöcken: (1) Definition von Mitarbeiterbindung, (2) Identität und Identifikation als Grundlage der Mitarbeiterbindung, (3) Strategien der Mitarbeiterbindung und (4) Auswirkungen der Strategien zur Mitarbeiterbindung.

### **7.3. Datenauswertung**

Ein weiterer Baustein der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Auswahl der Auswertungsmethode, die sich in der vorliegenden Arbeit auf das inhaltlich strukturierende Ablaufmodell stützt. Hierfür wird das Datenmaterial in mehreren Abläufen mithilfe der deduktiven Kategorisierung codiert. Wichtig ist nach Kuckartz und Rädiker (vgl. 2022, S. 106), dass die Kodierung in einem fortlaufenden und wechselseitigen Prozess mit der Forschungsfrage, den theoretischen Grundlagen und dem Datenmaterial aufeinander abgestimmt wird. Den Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse beschreiben Kuckartz und Rädiker (vgl. 2022, S. 132) in sieben Schritten: (1) initiierte Textarbeit, (2) Entwicklung von Hauptkategorien, (3) Codierung der Daten mit den Hauptkategorien als erster Codierprozess, (4) Bildung induktiver Subkategorien, (5) Codierung der Daten mit den Subkategorien als zweiter Codierprozess, (6) komplexe und einfache Analysen sowie (7) Verschriftlichung der Ergebnisse. Laut Kuckartz und Rädiker (vgl. 2022, S. 107) kann bei der inhaltlich strukturierenden Methode die Theorie entweder den Ausgangspunkt der

oder das Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse darstellen. Für die vorliegende Arbeit dienten die theoretischen Grundlagen als Ausgangspunkt der Kategorienbildung und der Datenauswertung. Allerdings sieht auch die theoriegestützte Inhaltsanalyse vor, dass die Forschungsfrage sowie das Kategoriensystem in einem bestimmten Rahmen mithilfe von Feedbackschleifen immer wieder angepasst werden.

#### 7.4. Kategoriensystem

Ein weiterer Verfahrensschritt im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Entwicklung von Kategorien, die auf Basis der Forschungsfrage und der theoretischen Grundlagen entwickelt werden. Für Kuckartz und Rädiker ist die Kategorisierung ein elementarer Prozess der qualitativen Forschung, da sie einen kognitiven Prozess in Gang setzt und die Daten einordnet, abstrahiert und vergleicht. (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 54) Grundsätzlich unterscheiden Kuckartz und Rädiker zwischen linearen und hierarchischen Kategoriensystemen. (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 61) Wie aus Tabelle 4 abzulesen ist, wurde ein hierarchisches Kategoriensystem entwickelt, bei dem sich jede Hauptkategorie aus mehreren Subkategorien zusammensetzt.

Hauptkategorie	Subkategorie
1. Was ist Mitarbeiterbindung?	1.1. Persönliche Definition 1.2. Erfahrungswerte 1.3. Istzustand im Unternehmen 1.4. Bindungsrichtungen der Mitarbeiter*innen 1.5. Fachkräftemangel
2. Identität und Identifikation als Grundlage der Mitarbeiterbindung	2.1. Relevanz der Bindung 2.2. Generationsunterschiede 2.3. Bindungspriorität 2.4. Bindungsziele 2.5. Motivation der Mitarbeiter*innen 2.6. Identifikation und Identität
3. Strategien der Mitarbeiterbindung	3.1. Mitarbeiterbindungsmaßnahmen 3.2. Bindungsebenen der Mitarbeiter*innen 3.3. Kollektive und individuelle Strategien 3.4. Unternehmensattraktivität 3.5. Mitarbeiterbindung KMU vs. Industrie
4. Welche Auswirkungen können beobachtet werden?	4.1. Ergebnis der Mitarbeiterbindungsstrategien 4.2. Wahrnehmung der Mitarbeiterbindungsstrategien

Tabelle 4: Haupt- und Subkategorien für die Auswertung. Quelle: eigene Darstellung

## **7.5. Qualitätssicherung**

Kuckartz und Rädiker (vgl. 2022, S. 237f.) lehnen eine bloße Übertragung quantitativer Gütekriterien auf die qualitative Sozialforschung ab und unterscheiden die Qualitätssicherung im Kontext qualitativer Ansätze zwischen interner und externer Studiengüte. Die internen Gütekriterien umfassen die Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, Regelgeleitetheit, intersubjektive Nachvollziehbarkeit, Verlässlichkeit sowie die Auditierbarkeit. Zur Erfüllung der internen Gütekriterien sollte eine Reihe an Prinzipien beachtet werden, wie beispielsweise die Dokumentation der Daten und Vorgangsweise, die Festlegung und Anwendung von Regeln, die Begründung der eingesetzten Methode oder die Konsistenz des Kategoriensystems. Zudem gilt das Prinzip der Nachvollziehbarkeit der Datenauswertung. Diese ist gewährleistet, wenn die Schlussfolgerungen plausibel begründet und mithilfe von Originalzitatens aus den Interviews untermauert werden.

Die Reliabilität beschreibt die Replizierbarkeit der Analyse und stellt vor allem ein klassisches Gütekriterium in der quantitativen Forschung dar. Im Rahmen qualitativer Forschung allerdings lässt sich dieses Prinzip schwer umsetzen. Stattdessen verwenden Kuckartz und Rädiker (vgl. 2022, S. 239) den Begriff der Intercoder-Reliabilität', bei der es weniger um die Replizierbarkeit der Kategorien selbst, sondern eher um die Reliabilität des eingesetzten Verfahrens geht. Kuckartz und Rädiker (vgl. 2022, S. 244) schlagen zwei Verfahren vor, um die Intercoder-Reliabilität zu gewährleisten: (1) das konsensuelle Codieren und (2) das Verfahren der prozentualen Übereinstimmung. Um die Intercoder-Reliabilität in der vorliegenden Arbeit zu gewährleisten, wurde die Codierung durch eine weitere Person überprüft.

Die externe Studiengüte betrifft Fragen der Übertragbarkeit und der Verallgemeinerbarkeit der Erkenntnisse, die aus der Datenauswertung abgeleitet werden. Im Kontext von qualitativen Studien ist die Generalisierbarkeit aufgrund der Sampling-Strategie nur schwer realisierbar. Um dennoch einen hohen Grad an Generalisierbarkeit zu erreichen, sollte die externe Studiengüte reflektiert werden. Zudem sollte sich die Generalisierbarkeit der Erkenntnisse argumentativ und theoretisch absichern. (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S.235f.)

## 8. DARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Im folgenden Kapitel wird die empirische Analyse der Interviews auf Basis der Codierung durch das Kategoriensystems dargestellt. Strukturiert wird die empirische Auswertung mithilfe der Kategorienperspektive, bei der die einzelnen Abschnitte nach den Haupt- und Subkategorien gegliedert werden.

### 8.1. Hauptkategorie 1: Was ist Mitarbeiterbindung?

Die erste Hauptkategorie bestand aus der Frage: Was ist Mitarbeiterbindung? Diese Hauptkategorie subsumiert die Subkategorien persönliche Definition, Erfahrungswerte, Istzustand im Unternehmen, Bindungsrichtungen der Mitarbeiter\*innen und Fachkräftemangel.

**Persönliche Definition:** Bei Frage nach der persönlichen Definition des Begriffs Mitarbeiterbindung kamen zwei unterschiedliche Ansätze zum Vorschein. Ein Teil der Befragten betrachtet Mitarbeiterbindung als soziales Miteinander und Engagement und stellte die zwischenmenschlichen Beziehungen in den Vordergrund. Ein anderer Teil der Befragten betonte eher die persönlichen Vorteile und rationalen Aspekte der Mitarbeiterbindung.

Hinsichtlich des sozialen Miteinanders wurde beispielsweise auf das gegenseitige Vertrauen (vgl. IP7 2024, Z. 31-32), das gute Auskommen mit den Kollegen\*innen. (vgl. IP9 2024, Z. 31), das familiäre Gefühl und auf den sozialen Zusammenhalt verwiesen (vgl. IP5 2024, Z. 31-32). Das soziale Miteinander geht dabei in zwei unterschiedliche Richtungen. Zum einen wurde das soziale Miteinander zwischen den Arbeitskolleg\*innen betont, zum anderen das Verhältnis zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungsetage. Beim sozialen Miteinander zwischen den Kolleg\*innen handelt es sich vorwiegend um den zwischenmenschlichen Umgang und das gegenseitige Vertrauen. (vgl. IP7 2024, Z. 31-33) Bei der Mitarbeiterbindung zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungsetage geht es stärker um die gegenseitige Wertschätzung und die Loyalität zum Unternehmen (vgl. IP2 2024, Z. 17-19; 33-35) oder die Identifikation mit dem Unternehmen. (vgl. IP10 2024, Z. 34-35)

Jene Befragten, die eher rationale Aspekte betonten, betrachten Mitarbeiterbindung als Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität, zum Halten von Knowhow im Unternehmen, die Senkung der Recruitingkosten (vgl. IP1 2024, Z. 17-21), zur Steigerung der Loyalität zum Unternehmen oder zum Tragen eines positiven Images der Firma nach außen. (vgl. IP2 2024, Z. 17-19) Des Weiteren wurde in der rationalen Perspektive das Verhältnis zwischen Vor- und Nachteilen betrachtet. Als gegenseitiges Entgegenkommen und ausgeglichenes Geben und Nehmen definierte IP6 Verbundenheit zum Unternehmen. Deswegen leistet IP6 auch mehr, als er vertraglich müsste. Darum sieht er mehr Vor- als Nachteile für sich im Unternehmen. (vgl. IP6 2024, Z. 33-36)

In der Fachliteratur decken sich die beiden Definitionsansätze mit dem affektiven und kalkulatorischen Commitment. Während beim affektiven Commitment eher die emotionale Bindung im Vordergrund steht, definiert sich das kalkulatorische Commitment eher durch das Kosten-Nutzen-Kalkül. (vgl. Felfe 2020, S. 35) Der Unterschied zwischen affektiver und kalkulatorischer Bindung spielt in den weiteren Ausführungen noch eine zentrale Rolle.

**Erfahrungswerte:** Die Erfahrungswerte der Interviewpartner\*innen mit dem Thema Mitarbeiterbindung sind sehr unterschiedlich und können sowohl positiv als auch negativ sein. In bestimmten Fällen wurden Aspekte der Mitarbeiterbindung als wesentliche Kündigungsgründe genannt, allerdings beziehen sich diese Kündigungen auf ehemalige Jobs. In Bezug auf das soziale Miteinander wurde beispielsweise die Wertschätzung gegenüber der Kompetenz und der Person genannt, die bei früheren Jobs fehlte und letztlich auch zu einer Kündigung führte (vgl. IP2 2024, Z. 32- 33). In einem Fall litt die Bindung zum Unternehmen unter der fehlenden Identifikation mit der Tätigkeit und Unzufriedenheit mit dem Geschäftszweig. Als Hauptgrund wurde die ‚Ausnahmerei‘ genannt. Das Unternehmen aus dem Bankwesen versuchte den Verkauf von Produkten an Kund\*innen, die sie nicht wirklich brauchten. (vgl. IP10 2024, Z. 44-50) Kritisch erwähnt wurde zudem, dass größere Unternehmen kaum individuelle Bindungsmaßnahmen setzen und daher oftmals nur eine bestimmte Gruppe von Mitarbeiter\*innen von den kollektiven Maßnahmen profitiert (vgl. IP1 2024, Z. 54-57).

Die meisten Interviewpartner\*innen berichten über positive Erfahrungen mit der Mitarbeiterbindung in ihrem derzeitigen Betrieb berichtet. IP7 hat vor über 33 Jahren mit der Lehre in dem Betrieb begonnen und war noch nie in einem anderen Unternehmen beschäftigt. Sein Kollege ist

seit 25 Jahren im Betrieb tätig und steht mittlerweile kurz vor der Pension. (vgl. IP7 2024, Z. 39-41; 77-79; 87)

In einem anderen Fall konnte eine Interviewperson zum Bauleiter aufsteigen, nachdem die Lehre im Betrieb vor 15 Jahren begonnen wurde und die Person davor als Vorarbeiter tätig war (vgl. IP6 2024, Z. 9-10).

Positive Erfahrungen wurden unter anderem mit dem ausgezeichneten Arbeitsklima gemacht sowie mit der Vielfalt der Tätigkeiten. (vgl. IP9 2024, Z. 93-95) Auch die Kollegialität zwischen den Mitarbeiter\*innen (vgl. IP6 2024, Z. 24-25) oder die Geselligkeit bei gemeinsamen Ausflügen wurde als positiv bewertet (vgl. IP5 2024, Z. 41-43).

Eine weitere Erfahrung ist, dass Mitarbeiterbindung früher primär über finanzielle Anreize erreicht wurde. Bewusste Mitarbeiterbindung hat IP3 in seiner beruflichen Laufbahn keine erlebt. IP3 berichtete ausnahmslos von monetären Anreizen. Mitarbeiterbindung wurde nur durch finanzielle Zuschüsse in Form von Bonuszahlungen an die Mitarbeiter\*innen betrieben. (vgl. IP3 2024, Z. 69-70; 90-92) Die Erfahrungswerte zeigen, dass die Mitarbeiterbindungsmaßnahmen und deren Bedeutung für Unternehmen einem starken Wandel unterliegen. Konkrete Bindungsmaßnahmen seitens der Arbeitgeber\*innen beschränkten sich in der Vergangenheit primär auf finanzielle Vergütungen, wohingegen die Kollegialität, das positive Arbeitsklima und das soziale Engagement vor allem von der Belegschaft selbst ohne Zutun der Arbeitgeber\*innen gelebt wurden. In jüngster Vergangenheit hingegen wurde die Mitarbeiterbindung zunehmend professionalisiert, indem gezielte Maßnahmen gesetzt werden, die weit über die finanzielle Vergütung hinausgehen. Des Weiteren deuten die Erfahrungswerte darauf hin, dass es einen Unterschied zwischen größeren und kleineren Unternehmen hinsichtlich der Individualität der Maßnahmen gibt. Den Erfahrungen gemäß wurden bei größeren Firmen eher Betriebskindergärten oder Homeoffice- Angebote bereitgestellt, die auf die breite Masse der Belegschaft abzielen. (vgl. IP1 2024, Z. 49-61) IP 9 konnte hingegen beobachten, dass bei kleineren Firmen besonders die Kollegialität im Vordergrund steht. (vgl. IP9 2024, Z. 92-96)

**Istzustand im Unternehmen:** Im Allgemeinen wurde der Status-quo in den Unternehmen sehr positiv eingeschätzt. Es zeigt sich beispielsweise, dass Veranstaltungen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung sehr gut besucht werden. (vgl. IP1 2024, Z. 64-75) Ein weiterer Indikator ist die durchschnittliche Dauer des Arbeitsverhältnisses. Oftmals haben die Interviewpartner\*innen ihre Lehre direkt im Betrieb begonnen und stehen kurz vor der Pensionierung oder arbeiten bereits seit mehreren Jahren oder Jahrzehnten im Betrieb.

Neben der Anzahl der Beschäftigungsjahre wurde auch die persönliche Entwicklung als Indikator für eine positive Mitarbeiterbindung herangezogen. Beispielsweise wurde berichtet, dass die Mitarbeiter\*innen im Laufe der Zeit Persönlichkeitseigenschaften entwickelten und einen positiven Lernprozess durchmachten, wie beispielsweise die Stärkung des Selbstvertrauens oder ein besseres Auftreten im Namen der Firma. (vgl. IP5 2024, Z. 75-78) Zudem wurde der Istzustand der Mitarbeiterbindung auf Basis des persönlichen Verhältnisses mit der Führungsetage bewertet.

In vielen Fällen hat sich im Laufe der Zeit eine Verbesserung hinsichtlich des Entgegenkommens des Arbeitgebers bei persönlichen Anliegen gezeigt.

Dies kann beispielsweise beim Thema Urlaub sein (vgl. IP6 2024, Z. 19) oder bei der Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. IP6 2024, Z. 71-72). Ein weiterer Bewertungsmaßstab zur Einschätzung des Istzustandes ist der Grad der Kollegialität und der Umgang untereinander (vgl. IP8 2024, Z. 70-71) oder der Grad der Freiheit und Individualität. (vgl. IP10 2024, Z. 71-80)

Die Aussagen zum Istzustand der Mitarbeiterbindung zeigen, dass der Status-quo mithilfe von zwei verschiedenen Maßstäben bewertet wurde. Einerseits wurde die Mitarbeiterbindung anhand quantitativer Indikatoren gemessen, wie beispielsweise die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses oder die Anzahl der Mitarbeiter\*innen, die eine betriebliche Veranstaltungen besuchen. Andererseits wurde der Istzustand der Mitarbeiterbindung auf Basis qualitativer Faktoren bewertet, wie die Entwicklung der Persönlichkeit, das persönliche Verhältnis zur Führungsebene oder die Qualität der Kollegialität. In den meisten Fällen wurden die Identifizierung und die Bindung zum Unternehmen als positiv bewertet.

**Bindungsrichtungen der Mitarbeiter\*innen:** Bei der Bindungsrichtung ging es primär um die Frage, mit wem oder womit sich die Mitarbeiter\*innen am meisten identifizieren. Dabei kann die

Bindung mit den Kolleg\*innen, dem Unternehmen, dem Vorgesetzten oder der Tätigkeit bestehen. Aus der Sicht von IP1 besteht meist eine Kombination aus mehreren zusammenhängenden Bindungsrichtungen. Demnach müssten Bindungen an sich größer gedacht und ganzheitlich wahrgenommen werden. Die Bindung zu einer Person und die Bindung zu einem Unternehmen gehen Hand in Hand, weil selbst eine einzelne Person das Unternehmen nach außen hin repräsentiert. (vgl. IP1 2024, Z. 96-103) Diese Sicht wurde auch von anderen Befragten geteilt. Bindung besteht aus der Sicht von IP3 zum Unternehmen insgesamt (vgl. IP3 2024, Z. 205), nimmt aber auch andere Richtungen wie zur Arbeit und Tätigkeit selbst sowie zu den Kollege\*innen ein. (vgl. IP2 2024, Z. 74-84) Allerdings wurde auch angeführt, dass die Bindungsrichtung von Mitarbeiter\*in zu Mitarbeiter\*in unterschiedlich sein kann, da sich die Menschen unterscheiden und nicht gleich sind (vgl. IP5 2024, Z. 93-94). In bestimmten Fällen besteht eine starke Bindung zu Chef\*innen oder Vorgesetzten. IP6 beschrieb seine Bindung zum Chef und zum Unternehmen folgendermaßen: „[...] im Großen und Ganzen eigentlich die Firma. Der Chef [...] war immer eine Respektperson für mich. Auf den habe ich immer aufgeschaut und der hat mich in gewisser Weise geprägt und deswegen bin ich mit ihm auch verbunden, sage ich jetzt einmal“. (IP6 2024, Z. 41-45) Dies deckt sich mit den Ergebnissen aus der Forschung zur Führungskultur von Heidbrink und Debnar-Daumler (vgl. 2019, S. 35ff.), die unter anderem die wahrgenommene Kompetenz von Führungspersönlichkeiten als Einflussfaktor auf die Bindung identifizierten. In anderen Fällen spielt die Verbundenheit zur Aufgabe und Tätigkeit eine größere Rolle. (vgl. IP7 2024, Z. 70-72; IP8 2024, Z. 86-89; IP09 2024, Z. 66-68)

Insgesamt dringt aber durch, dass vor allem das Gesamtpaket eine wesentliche Bedeutung einnimmt, allerdings werden bestimmte Bindungsrichtungen stärker priorisiert. Dazu meint IP10: „Es ist schon das Gesamtpaket, wobei wenn ich jetzt eines an erster Stelle setzen müsste, ist es schon die Tätigkeit, ja, die mir sehr taugt“ (IP10 2024, Z. 85-86). „Die Tätigkeit ist spannend, abwechslungsreich und tut mir gut“ (IP10 2024, Z. 91). Die Bindung kann also in verschiedene oder mehrere Richtungen gehen. Besonders häufig wurden aber die Verbundenheit zur Aufgabe und Tätigkeit genannt, danach die Verbundenheit mit den Kolleg\*innen oder eine Kombination aus mehreren Bindungsrichtungen.

**Fachkräftemangel:** Hinsichtlich des Fachkräftemangels zeigte sich ein gemischtes Bild. Ungefähr die Hälfte der Interviewpartner\*innen meinte, dass ihr Unternehmen nicht an einem Fachkräftemangel leide. Die andere Hälfte hingegen gab an, dass der Fachkräftemangel sehr wohl ein Problem darstelle. Die Aussagen der Interviewpartner\*innen verdeutlichen, dass die Unternehmen eigene Strategien zum Umgang mit der Problematik entwickelt haben. Auf den Fachkräftemangel angesprochen, stellte IP3 einen solchen infrage. IP3 führte an, dass Mitarbeiter\*innen mit den notwendigen Grundkenntnissen und der Bereitschaft zur Weiterentwicklung und zum Lernen vom Unternehmen zu Facharbeiter\*innen ausgebildet werden können. Diese Mitarbeiter\*innen werden auch in Zukunft im Sinne des Unternehmens handeln. (vgl. IP3 2024, Z. 273-279) In ähnlicher Weise wird dem Fachkräftemangel entgegengewirkt, indem stärker auf Lehrlinge oder auf Quereinsteiger\*innen gesetzt wird und diese als Fachkräfte selbst ausgebildet werden. (vgl. IP5 2024, Z. 100-101; IP6 2024, Z. 49-52) Eine weitere Strategie zur Bewältigung des Fachkräftemangels ist die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften (vgl. IP4 2024, Z. 142-143; IP10 2024, Z. 101). Zusätzlich wurde vorgeschlagen, dass handwerkliche Berufe stärker in die Öffentlichkeit getragen und die Tätigkeiten der Handwerksbranche in einem besseren Licht dargestellt werden. (vgl. IP8 2024, Z. 108-112)

Nichtsdestotrotz kann der Fachkräftemangel in bestimmten Fällen auch ein Problem darstellen. Zwar können Lehrlinge zu Fachkräften ausgebildet werden, allerdings braucht dies Zeit und bis dahin können Baustellen mit Lehrlingen und Hilfskräften allein nicht bewältigt werden. (vgl. IP8 2024, Z. 135-137) Im Unternehmen von IP9, ist es ähnlich, es werden zusätzliche Facharbeiter\*innen benötigt. Mit den laut IP9 ausreichend zur Verfügung stehenden ungelernten Arbeitnehmer\*innen ist es nicht möglich, die technischen Herausforderungen zu bewältigen. IP9 findet es bedauerlich, dass nicht ausreichend Facharbeiter\*innen zur Verfügung stehen. (vgl. IP9 2024, Z. 72-75) Zudem wird sich laut Aussagen der Interviewpartner\*innen der Fachkräftemangel zukünftig verschärfen, da immer weniger Fachkräfte unter den Jüngeren zu finden sind (vgl. IP10 2024, Z. 103-104).

## 8.2. Hauptkategorie 2: Identität und Identifikation als Grundlage der Mitarbeiterbindung

Identität und Identifikation korrelieren laut den Erkenntnissen in der Forschungsliteratur mit dem Commitment der Mitarbeiter\*innen und zählen somit zu den wesentlichen Einflussfaktoren. Aus diesem Grund wurden die Identität und die Identifikation als Hauptkategorie gewählt, die sich in die Subkategorien Relevanz der Bindung, Generationsunterschiede, Bindungspriorität, Bindungsziele, Motivation der Mitarbeiter\*innen und Identifikation und Identität untergliedern lässt.

**Relevanz der Bindung:** Bei der Relevanz der Bindung geht es um die Frage, welche Bedeutung die Mitarbeiterbindung im Betrieb und bei den Mitarbeiter\*innen einnimmt. Nur ein Teil der Betriebe, die in den Interviews repräsentiert wurden, beschäftigt Personalverantwortliche, die hauptsächlich für die Mitarbeiterbindung zuständig sind. In vielen Fällen sind die Geschäftsführer\*innen bzw. Eigentümer\*innen selbst für die Personalauswahl verantwortlich und befassen sich lediglich indirekt mit der Mitarbeiterbindung. IP1 ist explizit für das Personal zuständig. Sie hat aber zugleich zu wenig Zeit, um sich um die Mitarbeiterbindung zu kümmern. (vgl. IP1 2024, Z. 129-130) Mitarbeiterbindung ist oftmals nur eine Nebentätigkeit, mit der sich nicht ständig auseinandergesetzt wird. Bei IP2 werden im Unternehmen keine bewussten Mitarbeiterbindungsmaßnahmen ausgearbeitet. Es gibt keine auf bestimmte Mitarbeiter\*innen zugeschnittenen Strategien. (vgl. IP2 2024, Z. 466–468) Mitarbeiterbindung findet in handwerklichen Betrieben oftmals nur nebenbei oder indirekt statt. Ähnlich verhält es sich bei IP5. IP5 verneinte die bewusste Steuerung von diversen Mitarbeiterbindungsmaßnahmen. Die tägliche oder regelmäßige Begegnung mit etwaiger Aussprache würde in diesem Zusammenhang ausreichen. (vgl. IP5 2024, Z. 164–168) Auch wenn die Arbeitgeber\*innen die Mitarbeiterbindung nicht direkt oder bewusst steuern, ist den meisten Befragten die Bedeutung der Mitarbeiterbindung in der Personalpolitik bewusst. Die Mitarbeiterbindung wird mehrheitlich als wichtig erachtet, um Stammpersonal aufzubauen. Neue Mitarbeiter\*innen einzuschulen verursacht erheblichen Mehraufwand, da sich Stammpersonal bereits im Betrieb und auf den Baustellen zurechtfindet. (vgl. IP4 2024, Z. 155-162) IP1 meinte, dass die Mitarbeiterbindung Personalfluktuationen reduziert (vgl. IP1 2024, Z. 161-162; 178-179). Aus der Sicht der Arbeitgeber\*innen spielt die Mitarbeiterbindung zwar eine wichtige Rolle, allerdings wird sie nicht immer bewusst gesteuert und oftmals

besteht aufgrund der Unternehmensgröße generell ein familiäres Arbeitsklima. Aus der Sicht der Arbeitnehmer\*innen spielt hingegen die Mitarbeiterbindung eine zentrale Rolle in den persönlichen Überlegungen. Bei IP6 ist das Interesse an der Firma ein springender Punkt. Im Vergleich hätte die Freude an der Arbeit eine weitreichendere Wirkung auf das persönliche Glück als das Finanzielle. (vgl. IP6 2024, Z. 58–62) „Geld alleine macht ja quasi nicht glücklich. Und wenn du keine Freude hast beim Arbeiten, hilft dir das Geld, das du verdienst, ja auch nicht.“ (IP6 2024, Z. 60–62) Ähnliche Aussagen finden sich auch in anderen Interviews. Die Mitarbeiterbindung ist für die meisten ein wichtiger Faktor und ist einer der Hauptgründe, warum sie für ihren Betrieb arbeiten. Wichtig ist auch, dass die Mitarbeiter\*innen als Individuum und eigene Persönlichkeit wahrgenommen werden. IP8 meint dazu: „Sonst könnte ich in irgendeiner Bude arbeiten und ja, wäre ich dort einfach irgendeine Zahl oder irgendeine Nummer, die dort arbeitet.“ (IP8 2024, Z. 180-181)

**Generationsunterschiede:** Im Rahmen der Interviews wurde die Frage gestellt, ob sich Unterschiede zwischen den Generationen X, Y und Z hinsichtlich der Mitarbeiterbindung und in Bezug auf den Wertewandel feststellen lassen. Dabei zeigte sich unter den Interviewpartner\*innen ein breiter Konsens, dass es einen deutlichen Unterschied zwischen den Generationen gibt. Dies deckt sich mit den Forschungsergebnissen von Klaffke und Parment (vgl. 2011, 15ff.) oder von Eberhardt (vgl. 2016, S. 42f.)

IP1 ist für die Personalpolitik verantwortlich und brachte auch persönliche Erinnerungen ins Gespräch ein. Die sozialpolitischen Voraussetzungen der Babyboomer-Generation hätten ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Anstrengung im beruflichen Kontext geschaffen. Die Leistungsorientierung der Generation Z wäre nicht aus einer Not oder Konkurrenz heraus geboren und verhalte sich entsprechend anders. (vgl. IP1 2024, Z. 214-221) Laut ihren Aussagen charakterisiert sich die Generation Z dadurch, dass sie im Vergleich zu den Babyboomer\*innen keine Zukunftsängste haben und offener, direkter und kommunikativer sind. Auch die Work-Life-Balance spielt bei den Jüngeren eine größere Rolle als bei den Babyboomern\*innen. (vgl. IP1 2024, Z. 227-233) Dass die Arbeit für die Generation Z abwechslungsreich gestaltet wird, ist laut IP1 eine Herausforderung. Das Durchhaltevermögen von Lehrlingen hätte eine zeitliche Begrenzung, wenn die Arbeit einmal eintönig oder wenig kurzweilig wird. (vgl. IP1 2024, Z. 242-246)

Ein weiterer Unterschied ist, dass die Generationen mit unterschiedlichen materiellen Standards aufgewachsen sind und dadurch andere Ansprüche aufweisen. Durch die Veränderung der Ansprüche wird es zunehmend schwieriger, die jüngeren Mitarbeiter\*innen zu binden.

Die ältere Generation wurde dazu motiviert, schon in jungen Jahren eine Lehre zu machen, Geld zu verdienen und sich ein Eigenheim zu errichten. Dagegen stammt die jüngere Generation aus finanziell besser gestellten Familien und fordert stärker eine Work-Life-Balance ein. (vgl. IP3 2024, Z. 130-147) Darüber hinaus stellen Jüngere höhere Ansprüche betreffend die Ausstattung in den Unternehmen. Während die älteren Generationen früher noch Werkzeuge von zu Hause in die Arbeit mitbrachten, erwartet die jüngere Generation, dass alle notwendigen Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt werden. (vgl. IP3 2024, Z. 152-161)

Beklagt wurden eine andere Arbeitsmoral und die fehlende Bereitschaft, Überstunden zu leisten oder am Samstag zu arbeiten. Damit würden sich einheimische Jugendliche von ausländischen Jugendlichen unterscheiden. Letztere sind noch eher bereit, sich mit Überstunden etwas dazuzuverdienen. (vgl. IP4 2024, Z. 202-216) Ein weiterer in den Interviews angesprochener Unterschied ist, dass es jüngeren Generationen an Selbstverantwortung und Eigenständigkeit mangelt (vgl. IP5 2024, Z. 236-240). IP6 kann einen Wertewandel innerhalb der neuen Generation deutlich erkennen. Die Arbeitseinstellungen hätten sich zugunsten einer Work-Life-Balance verschoben. Die gedankliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Beruf bzw. mit dem Unternehmen hätte im Privatleben keinen Platz mehr. Mit den vorgegebenen acht Arbeitsstunden hätte die neue Generation ihr tägliches Soll erreicht. (vgl. IP6 2024, Z. 128-139) Die Arbeitsmoral junger Menschen sei wenig ausgeprägt, so IP9. Jüngere Mitarbeiter\*innen wären nach seiner Meinung faul und infolgedessen schwierige Arbeitnehmer\*innen. Mit der Generation X und Y stünden bessere Arbeitskräfte zur Hand, als das bei Generation Z der Fall sei. (vgl. IP9 2024, Z. 142-143, 150-152) Laut den Aussagen von IP8 zeigt die Generation X die stärkste Identifizierung und Bindung mit dem Unternehmen, wohingegen die Generation Z häufiger zum Wechsel der Arbeitgeber\*innen tendiert. Die Generation Y würde sich eher in der Mitte befinden. Diese Generation identifiziert sich zwar noch mit den Arbeitgeber\*innen und lässt sich binden, allerdings nicht zu jedem Preis. (vgl. IP8 2024, Z. 301-307; 316-318 )

Insgesamt herrschte Einigkeit darüber, dass die Generationen Unterschiede in der Mitarbeiterbindung aufweisen. Zudem sind sich die meisten Befragten einig, dass sich auch die Arbeitsmoral

und andere Werte veränderten haben. Allerdings ist nicht klar, ob sich die heutige Jugend stark von der damaligen Jugend unterscheidet. Dazu meinte IP2: „Die sind nichts weniger fleißig [...]. Die alten Griechen haben schon gesagt, mit der Jugend kannst du nichts anfangen. Sie wollen anders wahrgenommen werden.“ (IP2 2024, Z. 453-455) IP3 ist davon überzeugt, dass junge Menschen durchaus bindungsfähig sind. Die Person erklärte, dass selbst Sokrates im alten Griechenland über die Jugend gelästert hätte. Er plädierte für mehr Verständnis, das junge Menschen für ihre Entwicklung brauchen. (vgl. IP3 2024, Z. 304-306) „Jugend braucht Zeit, Jugend braucht Entwicklung und Jugend braucht Raum.“ (IP3 2024, Z. 306)

**Bindungsprioritäten:** Bei der Bindungspriorität ging es um die Frage, auf welche Mitarbeiter\*innen die Bindungsmaßnahmen besonders abzielen. Im Allgemeinen lassen sich zwei unterschiedliche Ansichten aus den Interviews ableiten. Ein Teil der Befragten gab an, dass alle Mitarbeiter\*innen gleichwertig betrachtet werden. IP5 sieht keinen Unterschied bei der Bindungspriorität zwischen den Mitarbeiter\*innen. Lehrlinge und Vorarbeiter\*innen sind gleich bedeutsam in seinem Unternehmen. (vgl. IP5 2024, Z. 338-341) Laut IP3 hat jede\*r Mitarbeiter\*in Stärken und Schwächen. IP3 sprach davon, dass es keinerlei Unterschiede in der Bedeutsamkeit der Mitarbeiter\*innen gibt. Jede\*r Mitarbeiter\*in ist Teil eines Teams und keine Maschine, die es zu bewerten gelte. (vgl. IP3 2024, Z. 413-417) Im Gegensatz dazu wird in anderen Betrieben die Mitarbeiterbindung an bestimmte Bedingungen geknüpft. Für IP1 ist das Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse von langjährigen Mitarbeiter\*innen eher relevant, um Verlässlichkeit und Know-how im Unternehmen halten zu können. Neue Mitarbeiter\*innen müssen sich diesbezüglich erst bewähren. (vgl. IP1 2024, Z. 33–39) Die Dauer des Arbeitsverhältnisses spielt demnach eine entscheidende Rolle, da die Mitarbeiter\*innen im Laufe der Zeit Know-how generieren und zu Schlüsselkräften aufsteigen.

Aufseiten der Arbeitnehmer\*innen wurde abgefragt, warum sich das Unternehmen ihrer Einschätzung nach darum bemüht, sie im Unternehmen zu halten. Genannt wurde dabei unter anderem, dass die langjährige Erfahrung und fachliche Kompetenz wesentliche Gründe seien, warum sich das Unternehmen um die Bindung der Mitarbeiter\*innen kümmert. Je länger das Arbeitsverhältnis besteht, desto mehr Erfahrung wurde über die Zeit gesammelt.

Je mehr Erfahrung gesammelt wurde, desto größer ist auch die Abhängigkeit des Unternehmens von den Arbeiter\*innen. (vgl. IP7 2024, Z. 196-199) Fachlich kompetent bedeutet dabei die effiziente Umsetzung von Arbeitsaufgaben, das Einbringen von Lösungsvorschlägen bei komplizierten Problemen oder generell eine hohe Motivation an den Tag zu legen und Herausforderungen anzunehmen. (vgl. IP8 2024, Z. 432-439) Weitere zur fachlichen Kompetenz zählende Faktoren umfassen die Fähigkeit eigenständig zu arbeiten und mitzudenken und neue Ideen einzubringen. (vgl. IP10 2024, Z. 280-283) Auffällig ist, dass häufig auch Soft-Skills und Persönlichkeitseigenschaften genannt wurden, wie beispielsweise Loyalität, Zuverlässigkeit oder Vertrauenswürdigkeit (vgl. IP6 2024, Z. 177-181).

**Bindungsziele:** Die Bindungsziele beschreiben die Gründe und Hauptmotive hinter den Bindungsmaßnahmen. Es geht um die Frage, welche Bindungsziele mit der Mitarbeiterbindung verfolgt werden. Die Antworten decken sich im Großen und Ganzen mit den Ausführungen in Kapitel 4.1. und den Erkenntnissen zu den Folgen des Mitarbeiterverlusts. Im Rahmen der Interviews wurde eine Vielzahl an Zielsetzungen genannt, die die Mitarbeiterbindung verfolgt. IP1 nannte als Hauptziel der Mitarbeiterbindung die Aufrechterhaltung der Stabilität der Teams. Eine starke Bindung der Mitarbeiter\*innen an das Unternehmen führt dazu, dass die Teams bessere Arbeit leisten, verlässlicher sind und weniger Fehlzeiten verursachen. Das heißt, es geht nicht nur um den Erhalt von Knowhow, sondern die Bindung hat auch eine psychologische Komponente. Insgesamt sollen durch die Mitarbeiterbindung die Produktivität der Firma gesteigert und Fehlzeiten reduziert werden. (vgl. IP1 2024, Z. 329-335)

Dennoch ist eines der wesentlichen Ziele der Mitarbeiterbindung das Know-how der langjährigen Mitarbeiter\*innen im Betrieb zu halten. Dies hilft einerseits die versprochene Qualität bei bestehenden Aufträgen zu liefern. Andererseits können dadurch auch neue Aufträge zu akquiriert werden, da sich das Fachwissen von der Firma in der Öffentlichkeit herumspricht. (vgl. IP8 2024, Z. 451-453; 460-461) Mitarbeiter\*innen, die länger im Unternehmen tätig sind, weisen zudem eine höhere Eigenverantwortung auf und bedürfen weniger Betreuung und Einschulung. (vgl. IP2, Z. 230-235) Die Einstellung neuer Mitarbeiter\*innen führt in der Praxis zu einem erheblichen Mehraufwand, da die neuen Mitarbeiter\*innen eingeschult werden müssen. Dies gilt insbesondere für Neueinsteiger\*innen aus einer anderen Berufssparte. (vgl. IP4 2024, Z. 275-278; 286-287)

In manchen Fällen kann die Mitarbeiterbindung nicht nur vorteilhaft sein, in einem kleinen Betrieb kann diese das Überleben sichern, wenn etwa Abhängigkeiten von bestimmten Schlüsselkräften bestehen. (vgl. IP7 2024, Z. 207-210) Allerdings geht es bei der Mitarbeiterbindung nicht nur um Fachwissen, sondern auch um andere Persönlichkeitseigenschaften und Soft Skills, die für das Unternehmen vorteilhaft sind und die im Unternehmen gehalten werden sollen. Dazu zählen das eigenständige Arbeiten, das Mitdenken bei der Arbeit, die Motivation, mehr als das Minimum zu leisten oder die Fähigkeit, neue Ideen einzubringen und altes Denken zu hinterfragen. (vgl. IP10 2024, Z. 281-286; 291-295)

**Motivation der Mitarbeiter\*innen:** In der Fachliteratur wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. (vgl. Galliker/Wolfradt 2015, S. 414f.) Aus der Sicht der Personalverantwortlichen geht es primär darum, die Motivation der Mitarbeiter\*innen für das Unternehmen durch externe Faktoren zu steigern. IP1 meint, dass das Arbeitsklima und die Unternehmenskultur eine zentrale Rolle in der Motivationssteigerung der Mitarbeiter\*innen einnehmen. Als wichtigsten Faktor nannte sie die vom Unternehmen gebotene Sicherheit, die den Mitarbeiter\*innen entgegengebrachte Wertschätzung sowie den Teamgeist. Auch finanzielle Anreize werden zur Motivationssteigerung eingesetzt, indem beispielsweise über Kollektivvertrag bezahlt wird. (vgl. IP1 2024, Z. 365-370; IP4 2024, Z. 326-327)

Des Weiteren wird die Motivation in vielen Fällen durch positives Feedback und Lob gefördert (vgl. IP2 2024, Z. 246-248). Ein weiterer Motivationsfaktor laut IP3 sind flache Strukturen, die kurze Entscheidungswege mit sich bringen und Mitentscheidungsmöglichkeiten bieten. Zwar treffen die Vorgesetzten oder die Führungsetage die Letztentscheidung, da diese die finanzielle Verantwortung tragen, allerdings wird den Mitarbeiter\*innen das Gefühl gegeben, dass ihre Meinung zählt und in die Entscheidung miteingebunden wird. (vgl. IP3 2024, Z. 387-392)

Neben diesen seitens der Arbeitgeber\*innen forcierten extrinsischen Faktoren wurde von den Interviewpartner\*innen auch eine Reihe an intrinsischen Faktoren genannt, die sie aus sich heraus zum Arbeiten im Unternehmen motivieren. Eine intrinsische Motivation ist z.B. die Neugierde für die neueste Technik oder der persönliche Wunsch zur Weiterbildung. In vielen Fällen wurde der Wunsch nach Weiterbildung seitens des Unternehmens ermöglicht und finanziert. Motivie-

rend sind auch die Vielfalt und die abwechslungsreichen Tätigkeiten. Öfters wurde von den befragten Personen die Freude darüber mitgeteilt, nicht Fließbandarbeiten, sondern einer abwechslungsreichen Tätigkeit nachzugehen. IP6 gab an, immer mit dem neuesten Stand der Technik zu arbeiten und darin Motivation zu finden. (vgl. IP6 2024, Z. 164–168)

Während auf der Arbeitgeberseite häufig der finanzielle Anreiz zur Motivation von Mitarbeiter\*innen genannt wurde, spielt der finanzielle Anreiz für die Arbeitnehmerseite eine eher untergeordnete Rolle. Wichtig ist, dass die eigene Arbeit vom Unternehmen wertgeschätzt wird oder die Kollegialität mit den Mitarbeiter\*innen gegeben ist. IP8 bezeichnete Geld als Nebensächlichkeit in puncto Mitarbeiterbindung. Eine entsprechende Bezahlung erwarte er sich in jedem Betrieb. (vgl. IP8 2024, Z. 420–423) „Grundlegend das Geld ist eigentlich nebensächlich, weil jeder heutzutage eigentlich gut bezahlt wird.“ (IP8 2024, Z. 417–418) Maßgebend wären vielmehr die Wertschätzung und die Anerkennung in einem Unternehmen sowie das Finden von Gehör. (vgl. IP8 2024, Z. 418–20) Ähnlich beschrieb das IP9, für den der finanzielle Verdienst nebensächlich ist. Wichtig für IP9 ist die Freude an seiner Arbeit, die ihn automatisch motiviert. (vgl. IP9 2024, Z. 215-217; 219-220) Ähnliches beschrieb IP10, die Hauptmotivation kommt für ihn einerseits aus der Karrierechance, andererseits aus der abwechslungsreichen Tätigkeit. Dies wurde folgendermaßen beschrieben: „Ja, bei mir ist es aktuell schon, glaube ich, auch die Karrierechance [...]. Aber auch die Tätigkeit natürlich. [...] Ich habe so eine Freude mit der Arbeit“. (IP10 2024, Z. 267–272) IP10 stellte die vielfältige und abwechslungsreiche Arbeit in den Fokus. IP10 fasziniert die fortlaufende Entwicklung an den Baustellen und nicht zuletzt auch das Endprodukt. Diese Beobachtungen treiben ihn an. Aber auch die Karrierechancen im Unternehmen wurden als Motivationsfaktor genannt. (vgl. IP10 2024, Z. 267–276)

Insgesamt bestätigt dieser Abschnitt die Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil. Sowohl extrinsische als auch intrinsische Faktoren spielen eine Rolle. Allerdings fällt auf, dass für die Arbeitnehmer\*innen vor allem die intrinsische Motivation eine übergeordnete Rolle spielt, wie etwa die abwechslungsreiche Tätigkeit, die Karrierechance oder die Möglichkeit zur Weiterbildung. Dagegen fokussieren Arbeitgeber\*innen sich eher auf die extrinsische Motivation.

**Identifikation und Identität:** Identität und Identifikation spielen eine zentrale Rolle in der Mitarbeiterbindung und korrelieren mit dem Commitment und den damit verbundenen positiven Effekten. (vgl. Böhm 2008, S. 58; Cole/Bruch 2006) Gefördert wird die Identität, indem sich die Personen zu einer Gruppe zugehörig fühlen.

Insbesondere bei KMU ist die soziale Atmosphäre oftmals Teil des Unternehmens, die sich positiv auf die Zugehörigkeit auswirkt. Dazu gehört eine wertschätzende Kommunikation oder Anerkennung in Form von Lob. (vgl. IP1 2024, Z. 634-636; 642-644) Zur wertschätzenden Kommunikation zählt auch, dass eine Führungskraft Gespräche auf Augenhöhe führt (vgl. IP3 2024, Z. 472-474).

Eine weitere Maßnahme von Unternehmen zur Stärkung des Wir-Gefühls und der Identifikation mit dem Unternehmen ist die Veranstaltung von gemeinsamen Betriebsausflügen, Betriebsfeiern oder die Förderung des sozialen Miteinanders, wie gemeinsames Grillen oder das Ausklingen der Arbeitswoche in geselligen Runden. (vgl. IP3 2024, Z. 477-479; IP8 2024, Z. 467-471) In manchen Fällen werden bei den Betriebsausflügen auch die Familienangehörigen eingeladen, um das Wir-Gefühl noch zusätzlich zu stärken (vgl. IP5 2024, Z. 388-391). Gängig sind auch Weihnachtsfeiern, Wandertage, Kegelausflüge und kleinere Geschenke bei bestimmten Jubiläen. (vgl. IP5 2024, Z. 385-387; IP9 2024, Z. 257-260)

Zusätzlich zum familiären Betriebsklima und zur wertschätzenden Kommunikation fördern die Betriebe das Wir-Gefühl durch äußere Erkennungsmerkmale oder durch die Vermittlung von gemeinsamen Werten, die das Unternehmen repräsentiert. In fast allen Fällen stellen die Unternehmen Arbeitsbekleidung zur Verfügung, die mit gemeinsamen Erkennungsmerkmalen wie dem Logo des Unternehmens ausgestattet sind. Auch die Firmenfahrzeuge sind mit dem Firmenlogo und einem Firmenschriftzug versehen.

Wie im theoretischen Teil ausgeführt, wird die Identifizierung mit dem Unternehmen durch die gemeinsamen Werte bzw. die sogenannte Affinität gefördert. Hinsichtlich der Vermittlung der Unternehmenswerte gibt es eine große Übereinstimmung zwischen den einzelnen Betrieben. Zu den am häufigsten genannten Unternehmenswerten, die nach außen sowie nach innen vermittelt werden, zählt die Qualität. (vgl. IP2 2024, Z. 260-263) Qualität wurde von den meisten Interviewpartner\*innen als wichtiger Wert des Unternehmens genannt. Neben der Qualität wurden

auch Werte wie Innovation, Regionalität, Effizienz, Pünktlichkeit und Sauberkeit genannt. Innovation bezieht sich auf das Bestreben, das Unternehmen mit modernen Maschinen und Werkzeugen in einem Topzustand auszustatten und sich neue Techniken anzueignen. Effizienz bedeutet, dass die Projekte zeitnah abgeschlossen werden. Sauberkeit meint, dass die Baustellen sauber und sachgerecht zurückgelassen werden. (vgl. IP6 2024, Z. 244-246; IP7 2024, Z. 264) IP7 unterstrich deutlich den Umgang mit Qualität, Präzision und Pünktlichkeit. Der unternehmerische Zugang deckt sich besonders mit den persönlichen Wertvorstellungen. (vgl. IP7 2024, Z. 264–265) Auch die Nachhaltigkeit ist ein Wert, der in den Interviews als Unternehmenswert genannt wurde. (vgl. IP5 2024, Z. 418-421)

IP3 nannte konkrete Unternehmenswerte, die etwas von der Norm abweichen: „Die Werte, die wir haben, sind Beharrlichkeit, Vertrauen, Lebensfreude und Phantasie.“ (IP3 2024, Z. 512-513). Diese Werte spielen im Unternehmen von IP3 eine wesentliche Rolle in der Bildung der Identität. Die Beharrlichkeit steht für die Kontinuität des Unternehmens, das zwei Weltkriege sowie weitere schwierige Krisenzeiten überlebt hat. Vertrauen bedeutet, dass ein familiäres Arbeitsklima gelebt wird und in Krisenzeiten zusammengehalten wird. (vgl. IP3 2024, Z. 514-522) IP3 verneinte das Vorhandensein von Rankämpfen. Es zählt der Zusammenhalt. Es wird nicht beurteilt, ob eine Person etwas besser oder schlechter gemacht hat. Ausschließlich das jeweilige Projekt steht im Mittelpunkt. (vgl. IP3 2024, Z. 526–529)

### 8.3. Hauptkategorie 3 – Strategien der Mitarbeiterbindung

Die Bindungsstrategien umfassen konkrete Maßnahmen zur Bindung der Mitarbeiter\*innen und zur Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen. Die Hauptkategorie Strategien der Mitarbeiterbindung besteht aus den Subkategorien Mitarbeiterbindungsmaßnahmen, Bindungsebenen der Mitarbeiter\*innen, kollektive und individuelle Strategien, Unternehmensattraktivität sowie Mitarbeiterbindung KMU vs. Industrie.

**Mitarbeiterbindungsmaßnahmen:** Eine Erkenntnis hinsichtlich der Bindungsmaßnahmen ist, dass die Mitarbeiterbindung in den Handwerksbetrieben nur teilweise professionalisiert wurde. Zwar ist den meisten Verantwortungsträger\*innen bewusst, dass die Bindung der Mitarbei-

ter\*innen für das Unternehmen vorteilhaft ist. Allerdings existiert oftmals keine explizite Mitarbeiterbindungsstrategie, sondern die Mitarbeiterbindung erfolgt in vielen Fällen informell, implizit oder sogar unbewusst. Weiters wird oftmals auf individuelle Maßnahmen gesetzt, wie beispielsweise Einzelgespräche. Laut IP3 ist die Etablierung von Mitarbeiterstrategien für jedes Unternehmen ein schwieriges Unterfangen, da sich die Befindlichkeiten und Bedürfnisse von Menschen stets unterscheiden. (vgl. IP3 2024, Z. 696–699) „Was der eine schön findet, findet der andere negativ“ (IP3 2024, Z. 700). Auch die Unternehmen selbst sind sehr verschieden und haben unterschiedliche Voraussetzungen (vgl. IP3 2024, Z. 715-716).

Im Bereich der Mitarbeiterbindungsmaßnahmen können die Maßnahmen in finanzielle Anreize, soziale Veranstaltungen und Identifikation, Unternehmenskultur, Benefits, Weiterbildung, Work-Life-Balance und Arbeitszufriedenheit untergliedert werden. Auch wenn in den meisten Betrieben eine Kombination dieser Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung eingesetzt wird, werden manche Maßnahmen deutlich stärker als andere Maßnahmen priorisiert. Hinsichtlich des finanziellen Anreizes wurde in den meisten Interviews berichtet, dass über den Vorgaben des Kollektivvertrages bezahlt wird. IP6 meinte dazu Folgendes: „Vor allem halt mit einem gewissen finanziellen Grad. Sprich Überzahlung des Facharbeiters, vor allem wenn er ein guter ist und du weißt, er bringt ein Geld, dann muss man den überzahlen.“ (IP6 2024, Z. 525-527) In manchen Fällen werden zusätzlich Leistungsprämien ausbezahlt. (vgl. IP1 2024, Z. 648; IP4 2024, Z. 315-318)

Soziale Maßnahmen umfassen gemeinsame Betriebsausflüge oder Betriebsfeiern, um das Wir-Gefühl und die Identifikation zu stärken. Darüber hinaus werden auch Maßnahmen gesetzt, die auf die Pflege des Arbeitsklimas und die Verbesserung der Kollegialität abzielen. Dazu gehört unter anderem, dass Unruhe stiftende Arbeitnehmer\*innen entlassen werden. (vgl. IP2 2024, Z. 386-387) Während die Betriebsausflüge und Feiern eher formelle Maßnahmen darstellen, bestehen die informellen Maßnahmen aus den persönlichen Gesprächen der Führungskräfte mit den Mitarbeiter\*innen. Nicht genug betont werden könne die Bedeutsamkeit des Dialogs mit den Mitarbeiter\*innen, davon zeigte sich IP5 überzeugt. Nur durch den Austausch können Problematiken herausgefiltert und angesprochen werden. (vgl. IP5 2024, Z. 623–626)

Jedoch zeigt sich auch bei den Mitarbeitergesprächen, dass die Gespräche in KMU

oftmals nur teilweise professionalisiert sind. Die Handwerksbetriebe setzen stark auf informelle persönliche Gespräche und zwischenmenschliche Beziehungen anstatt auf standardisierte, formelle Mitarbeitergespräche. (vgl. IP4 2024, Z. 303-307)

Die Benefits und die Work-Life-Balance inkludieren Maßnahmen wie Gleitzeitvereinbarungen, die es den Mitarbeiter\*innen ermöglicht ihre Arbeitszeit flexibler einzuteilen. (vgl. IP8 2024, Z. 820-825, IP1 2024, 378-380) Zudem wird in manchen Betrieben die Möglichkeit geschaffen, im Betrieb Essen von einer Küche zu bestellen oder sich an Getränken oder Essen von Automaten zu bedienen. (vgl. IP1 2024, Z. 381-386) Allerdings erwecken die Interviews den Eindruck, dass konkrete Benefits und Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance insgesamt eine etwas untergeordnete Rolle spielen. Work-Life-Balance und Benefits werden zwar gewünscht und so gut es geht gefördert, allerdings werden im Handwerk oftmals Grenzen erreicht, wie beispielsweise beim Thema Homeoffice.

Ähnlich ist dies auch bei den Aufstiegs- und Karrierechancen. Zwar wird dies prinzipiell angestrebt, allerdings ist dies in KMU nicht immer möglich, da sich aufgrund der flachen Hierarchien die Aufstiegschancen in Grenzen halten. (vgl. IP1 2024, Z. 389-391) Eine weitere Maßnahme hinsichtlich der Karriere- und Aufstiegschancen sind Weiterbildungsmaßnahmen, wie beispielsweise spezielle Schweißausbildungen, Meisterschule oder Lehrlingsausbildungen. (vgl. IP9 2024, Z. 340-344; IP5 2024, Z. 82-83) Berücksichtigt werden sollte aber, dass Weiterbildungsmaßnahmen auch neue Karriereschritte bei anderen Betrieben fördern können und somit ein gewisses Risiko darstellen. (vgl. IP6 2024, Z. 83-85) Neben den Karriere- und Aufstiegschancen wird versucht den Mitarbeiter\*innen Freiheiten und Selbstverantwortung zu ermöglichen. Allerdings ist dies eine individuelle Angelegenheit, da die Mitarbeiter\*innen dahingehend sehr unterschiedlich sein können. Während manche eher nach mehr Freiheiten und Eigenverantwortung streben, erwarten andere wiederum strikte Vorgaben. (vgl. IP2 2024, Z. 420-421; 426-428)

Auch wenn bestimmte Maßnahmen oftmals stärker als andere priorisiert werden, ist die Mitarbeiterbindung laut allen Interviewpartner\*innen vom Gesamtpaket abhängig. (vgl. IP6 2024, Z. 449-450)

**Bindungsebenen der Mitarbeiter\*innen:** In Bezug auf Bindungsebenen wird zwischen emotionaler, rationaler, normativer und habitueller Bindungsebene unterschieden. Die emotionale

Ebene bedeutet, dass sich Mitarbeiter\*innen dazugehörig fühlen und die Bindung auf affektiven Faktoren basiert. Aufgrund der im Unternehmen angefertigten individuellen Produkte ist es wichtig, dass die Mitarbeiter\*innen ihr Knowhow und Wissen miteinbringen, selbständig arbeiten können und dürfen und bei Entscheidungsfindungen Mitspracherecht haben. Dieser Umstand stärkt den Selbstwert der Mitarbeiter\*innen und wirkt sich positiv auf die emotionale Bindung zum Unternehmen aus. (vgl. IP1 2024, Z. 411-413; 416-425) Ähnlich sah dies IP3, der auch auf die Herstellung von Einzelstücken verwies. Demnach machen die Tätigkeit selbst sowie das Lob der Kund\*innen stolz, was die emotionale Bindung stärkt. Die Mitarbeiter\*innen wissen um die Herausforderung Bescheid und sind stolz auf die produzierten Einzelstücke. (vgl. IP3 2024, Z. 569-577) Aber auch das Arbeitsklima und die Beziehungen zu den Arbeitskolleg\*innen verstärken die emotionale Bindung. (vgl. IP8 2024, Z. 591-592) Hier werden die Vorteile von KMU gegenüber Großbetrieben ersichtlich. IP7 meinte dazu Folgendes: „[...] Ich bin seit dem 91er Jahr dort, also ist das recht emotional sozusagen. Nein, ich gehe gerne hin, ich gehe gerne arbeiten. [...] Es ist ja doch ein Kleinbetrieb. Da gehst rein und du fühlst dich wohl.“ (IP7 2024, Z. 303-307)

Die emotionale Bindung führt nicht nur dazu, dass die Mitarbeiter\*innen lange im Betrieb beschäftigt sind. Dies impliziert auch eine Reihe weiterer positiver Auswirkungen, wie beispielsweise mehr Einsatz für das Unternehmen, eine höhere Motivation und mehr Leistung als im Arbeitsvertrag definiert ist. (vgl. IP3 2024, Z. 580-589) Die emotionale Bindung kann auch finanzielle Anreize in den Hintergrund rücken. IP6 meinte dazu: „Es wird also jetzt, wenn einer herkommt zu mir eine andere Firma, sie würden mir ein paar Euro mehr zahlen, würde ich die Firma jetzt nicht verlassen für das bisschen Geld.“ (IP6 2024, Z. 284-286) IP9 fühlt sich dem Unternehmen emotional stark verbunden. Das soziale Umfeld bzw. die innerhalb des Unternehmens geschlossenen Freundschaften sind ihm mittlerweile so wichtig, dass er eine besser bezahlte Stelle andernorts ausschlagen würde. (vgl. IP9 2024, Z. 355–358)

Zusätzlich zur emotionalen Bindungsebene können auch rationale Faktoren die Bindung an das Unternehmen beeinflussen. Wie im vorherigen Abschnitt angesprochen, nehmen die finanziellen Anreize nicht immer die höchste Priorität ein. Dafür können andere rationale Faktoren eine größere Rolle spielen. Ein negativer Anreiz beispielsweise ist, dass die erneute Einarbeitung bei einem Jobwechsel sehr viel Zeit braucht. (vgl. IP7, Z. 314-316) Ein weiterer rationaler Anreiz für die Bindung ist ein Mannschaftstransport, der die Mitarbeiter\*innen in der Früh abholt und direkt

auf die Baustelle bringt. Dadurch ersparen sich die Mitarbeiter\*innen die Fahrtkosten. (vgl. IP4 2024, Z. 360-365) Generell handelt es sich bei den meisten Betrieben um regionale Firmen, zu denen die Anfahrt für die meisten Mitarbeiter\*innen eher kurz ist. (vgl. IP5 2024, Z. 463-465) Dadurch besteht der Vorteil, dass weniger Freizeit und Geld in die Anfahrt investiert werden muss. (vgl. IP8 2024, Z. 609-611) Ein weiterer rationaler Anreiz ist, dass Betriebe den Mitarbeiter\*innen ermöglichen, die Werkstatt und das Werkzeug für private Zwecke zu nutzen. (vgl. IP8 2024, Z. 623-626)

Während die emotionale und rationale Ebene eine durchaus wichtige Rolle spielen, scheint die normative Ebene eine eher untergeordnete Rolle einzunehmen. Die normative Ebene beschreibt im Kontext der Mitarbeiterbindung vor allem das Pflichtbewusstsein gegenüber den Vorgesetzten, gegenüber der Firma insgesamt oder gegenüber den Kolleg\*innen. Die Personalverantwortliche IP1 drückte dies folgendermaßen aus: „Pflichtbewusstsein ja, dass sie an den Tag legen auf alle Fälle, aber dass sie nur dieses Pflichtbewusstsein an den Tag legen, um den Chef einen Gefallen zu machen, das würde ich jetzt nicht unterschreiben.“ (IP1 2024, Z. 488-491) IP6 verneinte die Frage, ob ihn sein Pflichtbewusstsein an das Unternehmen binden würde. Er spüre zwar eine gewisse Verantwortung dem Unternehmen gegenüber, diese würde er bei Unstimmigkeiten jedoch hintanstellen. (vgl. IP6 2024, Z. 305-308)

Pflichtbewusstsein entwickelt sich eher gegenüber den Arbeitskolleg\*innen (vgl. IP8 2024, Z. 639-645). Am stärksten scheint das Pflichtbewusstsein gegenüber der Firma bei jenen ausgeprägt zu sein, die eine Führungsrolle einnehmen, wie etwa im Falle des Werkstättenleiters oder Bauleiters (vgl. IP9 2024, Z. 380-396; IP10 2024, Z. 489-491).

Die Gewohnheitsebene kann unterschiedlich ausgeprägt sein. Während bei manchen die Gewohnheit eine Rolle spielt, gaben andere wiederum eine Nachrangigkeit der Gewohnheitsebene an. IP7 hat kein Bedürfnis mehr sich zu verändern. Die Person möchte alles so belassen wie es ist: „Es ist mein Lebenslauf sozusagen. Weil ich doch mit 16 Jahren [...] dort in dieser Firma war und aufgewachsen bin eigentlich.“ (IP7 2024, Z. 337-339) In einem weiteren Interview gab der Geschäftsführer an, dass die Gewohnheit durchaus eine Rolle spielen würde. Die Mitarbeiter\*innen würden die Firma bereits kennen und wissen, dass er gut und pünktlich bezahlt. (vgl. IP4 2024, Z. 435-436) Andererseits wird in den meisten Fällen die Gewohnheitsebene verneint. Für

IP10 spielt die Gewohnheit eine eher untergeordnete Rolle in Bezug auf dessen Verbundenheit mit dem Unternehmen. Viel wichtiger ist ihm in diesem Zusammenhang das Angebot einer abwechslungsreichen Tätigkeit. (vgl. IP10 2024, Z. 496-499) Ähnlich drückt sich IP8 aus: „Das würde ich nicht sagen, weil ich immer ein bisschen so die Veränderungen, was Neues, suche. [...] Deswegen hat das mit der Gewohnheit eigentlich nichts zu tun.“ (IP8 2024, Z. 654-655; 662)

**Kollektive und individuelle Strategien:** Die Unterscheidung zwischen kollektiver und individueller Strategie ging der Frage nach, ob die Strategien und Maßnahmen auf Einzelpersonen oder allgemein auf die gesamte Belegschaft zugeschnitten sind. Kollektive Strategien umfassen Maßnahmen wie die Veranstaltung von Feiern oder Betriebsausflügen. In mehreren Betrieben werden am Freitag nach der Arbeit kleinere gesellige Runden gebildet oder im Sommer Grillereien veranstaltet. Kollektive Strategien wie etwa einen Betriebskindergarten werden bei KMU eher selten angeboten, diese zählen hauptsächlich zum Repertoire von Großbetrieben. (vgl. IP1 2024, Z. 520)

Zusätzlich zu den allgemeinen Maßnahmen wie zum Beispiel Veranstaltungen, Betriebsausflüge oder allgemeine Benefits zielen die Betriebe der befragten Personen stark auf individuelle Bedürfnisse ab.

Eine Möglichkeit zur Erfassung der individuellen Bedürfnisse sind die Mitarbeitergespräche, die entweder in formeller und informeller Art und Weise geführt werden. Im Rahmen dieser Mitarbeitergespräche wird den Mitarbeitenden nicht nur konstruktives Feedback gegeben, sondern es werden auch die Anliegen, Ziele und Werte der Mitarbeiter\*innen erfragt. Die Kommunikation spielt eine zentrale Rolle im Rahmen individueller Bindungsmaßnahmen. (vgl. IP1 2024, Z. 515-529) IP2 verwies auf die verschiedenartigen Präferenzen der Mitarbeiter\*innen, die so leicht nicht auf einen Nenner gebracht werden können. Denn während die einen für ein eigenes Fahrzeug plädieren würden, oder die einheitliche Arbeitsmontur bevorzugen reiche anderen wiederum das soziale Miteinander. (IP2 2024, Z. 358–362) IP3 sieht Schwierigkeiten darin, Mitarbeiter\*innen in diesem Zusammenhang als große Gesamtheit wahrzunehmen. Die Situation erfordert vielmehr ein Erkennen von Individuen mit ihren Stärken und Schwächen. (vgl. IP3 2024, Z. 606-613)

**Unternehmensattraktivität:** Die Unternehmensattraktivität hat einen wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit, die wiederum die Bindung zum Unternehmen und die Identifikation positiv beeinflussen kann. Im theoretischen Teil wurden Studien vorgestellt, die Bezahlung, attraktive Arbeitsaufgaben, Aufstiegschancen, Kollegialität, Weiterbildungsmaßnahmen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, bestimmte Arbeitsplatzmerkmale, Lob und Anerkennung, flache Hierarchien oder die Schaffung von höheren Sinnbezügen als Faktoren mit positiver Wirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit identifizierten.

Ähnliche Faktoren wurden auch im Rahmen der Interviews genannt. Auffallend ist, dass für die meisten Befragten eine Kombination aus mehreren Faktoren das Unternehmen attraktiv macht und daher die konkreten Vorstellungen sehr individuell sein können.

Die Bezahlung spielt nach wie vor eine Rolle, um die Attraktivität eines Unternehmens sicherzustellen. (vgl. IP7 2024, Z. 349; IP9 2024, Z. 423) Allerdings ist es meist eine Kombination aus mehreren Faktoren, die die Attraktivität eines Unternehmens ausmachen. IP7 meinte dazu: „Ja, das erste ist die Bezahlung muss einmal im Rahmen sein sozusagen. [...] Und das Miteinander sozusagen [...] das Soziale.“ (IP7 2024, Z. 349-353) Ein wichtiges Argument ist für IP 10 das Verhältnis zwischen Verdienst und Work-Life-Balance. Ein gutes Einkommen könne zu wenig Freizeit nicht ausgleichen. (vgl. IP10 2024, Z. 508-510) Neben der finanziellen Absicherung spielt auch die Arbeitszufriedenheit in Kombination mit anderen Faktoren eine Rolle. IP9 antwortete auf die Frage der Attraktivität der Arbeitgeber\*innen mit: „Es muss hauptsächlich [...] einmal die Arbeit selbst passen. Es muss natürlich auch das Gehalt passen. Vielleicht arbeitszeittechnisch noch, dass man vielleicht ein bisschen flexibel sein kann.“ (IP9 2024, Z. 421-425) Die Flexibilität ermöglicht beispielsweise die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch was Urlaubstage betrifft, setzen die Betriebe heute auf Flexibilisierung. Eine weitere Maßnahme ist die Gleitzeitvereinbarung, wodurch die Mitarbeiter\*innen ihre Arbeitszeiten flexibler gestalten können. Dabei bestehen auch Ausnahmen, etwa wenn die Mitarbeiter\*innen auf Montage sind oder aus anderen Gründen. (vgl. IP1 2024, Z. 547-550) Generell hängt die Flexibilität unter anderem von der konkreten Position und der Rolle ab. Bauleiter\*innen ohne Kundenkontakt können sich mehr Freiheiten in der Einteilung der Arbeit erlauben. (vgl. IP10 2024, Z. 524-528)

Auch IP6 verwies auf die Attraktivität der Tätigkeit und der Arbeitsaufgaben selbst. Insbesondere die Abwechslung in der Tätigkeit spielt eine wesentliche Rolle und wurde mehrmals in den Interviews erwähnt. (vgl. IP6 2024, Z. 312-314) IP6 drückte dies folgendermaßen aus: „Vielfalt sage ich einmal, von der Arbeit, also was er anbietet. Also nicht eintöniges Arbeiten. So wie, sage ich mal, Fertigteilhäuser produzieren, weil das ist immer das gleiche dann.“ (IP6 2024, Z. 312-315) Die Attraktivität eines Unternehmens kann zudem durch Aufstiegschancen und Karrieremöglichkeiten gesteigert werden (vgl. IP6 2024, Z. 314-317).

Auch die Kollegialität im Unternehmen, die durch soziales Engagement und die Betriebsveranstaltungen gefördert wird, wird von den Interviewpartner\*innen als attraktiv wahrgenommen. (vgl. IP1 2024, Z. 551-555; 564-568)

Weitere die Attraktivität der Betriebe steigende Faktoren laut den Interviewpartner\*innen sind die Freiheit, das selbständige Arbeiten und das Mitspracherecht im Unternehmen. Immer häufiger versuchen Unternehmen, die eigenen Mitarbeiter\*innen in Entscheidungsprozesse miteinzu binden und auch das selbstständige Arbeiten zu fördern. (vgl. IP2 2024, Z. 270-273) Damit verknüpft sind die flachen Hierarchien, die charakteristisch für KMU sind. Die Attraktivität des Unternehmens beschrieb IP3 folgendermaßen: „[...] wir sind verlässlich, es gibt kurze Entscheidungswege, es gibt keine nennenswerten Hierarchien“ (IP3 2024, Z. 626-627).

Überwiegend ist festzuhalten, dass meist eine Kombination aus verschiedenen Faktoren die Attraktivität des Unternehmens ausmachen.

**Mitarbeiterbindung KMU vs. Industrie:** Im Rahmen der Interviews wurde abgefragt, inwiefern sich KMU von größeren Industriebetrieben hinsichtlich der Mitarbeiterbindung unterscheiden. Allerdings konnten nicht alle Befragten diese Frage beantworten, da manche Interviewpartner\*innen keinerlei Erfahrungen in der Industrie gemachten haben. IP1 ist eine der wenigen Befragten, die in ihrem vorigen Job Erfahrungen in der Großindustrie gesammelt hat. Sie verwies zunächst auf die Unterschiede in den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Große Industriebetriebe haben mehr finanziellen Spielraum und mehr zeitliche Ressourcen, um sich auf die Mitarbeiterbindung zu konzentrieren. Großbetriebe können daher Maßnahmen umsetzen, die wesentlich kostspieliger sind, wie Fitnesscenter, Betriebskindergärten, Sharing-Instrumente oder ein größeres Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen. Auch die Work-Life-Balance ist bei

größeren Betrieben eher als bei kleineren Betrieben möglich. (vgl. IP1 2024, Z. 672-676; 680-686) Mehr Ressourcen implizieren auch, dass die Großindustrie höhere Gehälter zahlen und somit bessere finanzielle Anreize schaffen kann als KMU (vgl. IP5 2024, Z. 492). Essensmarken oder Mitarbeiterkantinen können von Industriebetrieben als zusätzlicher Anreiz zur Verfügung gestellt werden (vgl. IP6 2024, Z. 325; IP10 2024, Z. 561) .

Der Vorteil von KMU im Vergleich zu großen Industriebetrieben ist, dass sich KMU besser auf individuelle Mitarbeiterbindungsmaßnahmen fokussieren und auf die Mitarbeiter\*innen als Individuen mit unterschiedlichen Bedürfnissen eingehen können. (vgl. IP1 2024, Z. 689-691) Nicht nur sind die Maßnahmen in KMU auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten, auch die sozialen Beziehungen zwischen den Mitarbeiter\*innen und den Vorgesetzten sowie der Führungsetage sind wesentlich persönlicher als die sozialen Beziehungen in der Großindustrie. (vgl. IP2 2024, Z. 335-346) Dies impliziert auch eine unterschiedliche Art der Führungskultur. IP3 hob die Verschiedenheit von Bindungsmaßnahmen in Industriebetrieben und KMU deutlich hervor. Seine Handhabung innerhalb des kleinen Betriebs ergebe in einem großen Betrieb keinerlei Sinn bzw. könne aufgrund der Betriebsgröße auf persönlicher Ebene gar nicht funktionieren. (vgl. IP1 2024, Z. 662-669) KMU kennzeichnen sich durch ihr familiäres Arbeitsklima und den persönlichen Beziehungen (vgl. IP4 2024, Z. 605-606) und durch ihre individualisierten Maßnahmen. (vgl. IP1 2024, Z. 690-691)

#### **8.4. Hauptkategorie 4: Welche Auswirkungen können beobachtet werden?**

Die letzte Hauptkategorie zu Auswirkungen der Mitarbeiterbindung behandelt die Fragen, welchen Einfluss die Strategien und Maßnahmen auf die Mitarbeiterbindung haben und wie diese von den Mitarbeiter\*innen wahrgenommen werden. Daraus ergeben sich die beiden Subkategorien Ergebnis der Mitarbeiterstrategien und Wahrnehmung der Mitarbeiterbindungsstrategien.

**Ergebnis der Mitarbeiterstrategien:** Das Ergebnis der Mitarbeiterstrategien kann prinzipiell einerseits aus quantitativer Sicht, andererseits aus qualitativer Sicht betrachtet werden. Aus quantitativer Sicht lässt sich beispielsweise die Fluktuation der Mitarbeiter\*innen messen. Mit der qualitativen Sichtweise wird primär die Qualität der sozialen Beziehungen, die Identifikation und

die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen bewertet. Darüber hinaus bewertet die qualitative Sichtweise, inwiefern die Mitarbeiter\*innen die Werte des Unternehmens nach außen tragen. Auch die Verbesserung der Qualität der Produkte und Leistungen der Betriebe wird als eine Folge der erfolgreichen Umsetzung der Mitarbeiterbindung betrachtet. Welche Sichtweise eingenommen wird, hängt zum Teil von der Position ab. Die Personalverantwortlichen und Geschäftsführer\*innen sehen das Ergebnis der Mitarbeiterbindungsmaßnahmen tendenziell aus quantitativer Sichtweise, wohingegen die befragten Mitarbeiter\*innen die Qualität der Bindung in den Vordergrund rücken.

Die befragten Personalverantwortlichen sind der Meinung, dass die Maßnahmen eine starke Wirkung gezeigt haben und die Fluktuation deutlich reduziert werden konnte. Zudem hat sich die Qualität der Leistungen verbessert. Eine erfreuliche Auswirkung sei laut IP1, dass die Fluktuation innerhalb der letzten sechs bis zwölf Monate kaum ins Gewicht gefallen wäre und zugleich ein merkbarer Anstieg der Qualität wahrgenommen werden konnte. (vgl. IP1 2024, Z. 712-716)

Auch IP2 gab an, dass sich die Mitarbeiterbindungsmaßnahmen positiv ausgewirkt haben die Fluktuationen sehr niedrig sind, trotz unmittelbarer Nähe größerer Industriebetriebe. (vgl. IP2 2024, Z. 367-371)

Allerdings gibt es auch Fälle, bei denen die Bindungsmaßnahmen nicht funktioniert haben. Ein Beispiel dafür ist, wenn Mitarbeiter\*innen nicht die deutsche Sprache sprechen und die Kommunikation dadurch nicht funktioniert. (vgl. IP2 2024, Z. 378-380) In anderen Fällen verlassen Mitarbeiter\*innen das Unternehmen, da sie die Arbeit gesundheitlich nicht mehr bewältigen können oder weil sie sich verändern möchten (vgl. IP5 2024, Z. 523-525).

**Wahrnehmung der Mitarbeiterbindungsstrategien:** Die Subkategorie Wahrnehmung der Mitarbeiterbindungsstrategien zielte auf die Frage ab, wie die Strategie und Maßnahmen von den Mitarbeiter\*innen wahrgenommen werden. Dies knüpfte an die Ergebnisse der Mitarbeiterbindung an und betrachtete die Mitarbeiterbindung aus qualitativer Perspektive.

Die qualitative Perspektive betrachtet die Qualität der sozialen Beziehungen und die Identifikation mit dem Unternehmen, die durch die Mitarbeiterbindungsmaßnahmen gestärkt werden. Die Strategien hätten ebenso Einfluss auf das Gemeinschaftsgefühl genommen. Das Betriebsklima wäre nun sehr wohlwollend. (vgl. IP1 2024, Z. 717-719)

Auch hinsichtlich der Qualität der sozialen Beziehungen konnten die Maßnahmen einen positiven Beitrag leisten. Eine Maßnahme mit besonders starker Wirkung ist das soziale Engagement durch Kommunikation in Form von individuellen Gesprächen und der Stärkung des Wir-Gefühls. Durch individuelle Maßnahmen konnte die Motivation der Mitarbeiter\*innen und die Kollegialität gestärkt werden. IP1 unterstrich, wie unverzichtbar das persönliche Gespräch mit den Mitarbeiter\*innen ist. Die Person erzählte von einer Arbeitskraft, die fest zur Kündigung der Stelle entschlossen gewesen war. Eine Aussprache und das Gefühl, ernst genommen zu werden, hätten die Arbeitskraft schlussendlich nicht nur von einer Kündigung abgehalten, sondern auch deren Zugehörigkeitsgefühl gestärkt. (vgl. IP1 2024, Z. 791–803)

Auch aus der Arbeitnehmerperspektive ist die Qualität der sozialen Beziehung ein Kriterium, die Mitarbeiterbindung zu bewerten. Die Mitarbeiter\*innen bewerteten die von der Führungsetage entgegengebrachte Wertschätzung – entweder direkt oder indirekt – als positiven Einflussfaktor auf ihre Bindung. (vgl. IP6 2024, Z. 494-497) Neben der direkten Wertschätzung wie etwa Lob drückt sich die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiter\*innen auch in der Beförderung oder in der Möglichkeit zur Weiterbildung aus. IP8 beschrieb dies folgendermaßen: „ In dem Moment, wo deine Position ein bisschen mehr wert wird, wo du sagst, du kriegst einen Firmenbus, bist Vorarbeiter, die Bindung wird dann einfach stärker, muss man sagen.“ (IP8 2024, Z. 716-718)

Generell schätzen die Mitarbeiter\*innen das Entgegenkommen der Arbeitgeber\*innen, was eine Form der Wertschätzung darstellt. Eine Erkenntnis dabei ist, dass sich die Benefits oder das Entgegenkommen nicht bloß auf das Kosten-Nutzen Kalkül auswirken. Diese werden als eine Form von Wertschätzung wahrgenommen und bewertet. Es ist die dadurch entgegengebrachte Wertschätzung, die die Mitarbeiter\*innen bindet und weniger der direkte Nutzen. Dies kann etwa ein Firmenauto sein, mit dem die Wertschätzung ausgedrückt wird oder der Zugang zur Werkstatt für private Zwecke. (vgl. IP10 2024, Z. 616-620; IP8 2024, Z. 767-775)

## 9. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Um den empirischen Teil abzuschließen und die Beantwortung der Hauptforschungsfrage im letzten Kapitel zu ermöglichen, werden im folgenden Abschnitt die empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

### **Welche identitäts- und identifikationsstiftenden Maßnahmen können von KMU in der Praxis umgesetzt werden?**

Welche identitäts- und identifikationsstiftenden Maßnahmen von KMU in der Praxis umgesetzt werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab. KMU weisen im Vergleich zu Großbetrieben eine Reihe an Vor- und Nachteilen auf, die die Wahl der Maßnahmen beeinflussen. Im Vergleich zu größeren Industriebetrieben haben KMU den Nachteil, dass ihnen weniger Ressourcen und Zeit für die Mitarbeiterbindung zur Verfügung stehen. Weniger Ressourcen bedeuten beispielsweise, dass kostspielige Maßnahmen, wie eine bessere Bezahlung zur Steigerung des finanziellen Anreizes, Bonuszahlungen, Betriebskindergärten oder Kantinen, in der Regel nur teilweise oder gar nicht umgesetzt werden können.

Weniger Ressourcen bedeuten auch, dass den KMU nicht die Mittel zur Verfügung stehen, um das Personalmanagement im Allgemeinen und die Mitarbeiterbindung im Speziellen zu professionalisieren und eigene Abteilungen zu etablieren, die sich explizit mit dem Themenbereich befassen. Oftmals liegt der Themenbereich Mitarbeiterbindung im Verantwortungsbereich einer Person, die sich nicht nur auf die Mitarbeiterbindung konzentriert, sondern meist mehrere Tätigkeiten und Aufgaben erfüllt. Darüber hinaus führen die beschränkten Ressourcen dazu, dass es oftmals keine konkreten Strategien gibt, wie beispielsweise Employer-Branding-Strategien, Strategien zur Unternehmenskultur oder Mitarbeiterbindungsstrategien. In vielen Fällen wirken die Maßnahmen eher wie Ad-hoc-Maßnahmen oder als intuitive Aktivitäten.

Der Vorteil der KMU ist, dass sie ein attraktives Arbeitsklima aufweisen. Dies ist aber nicht unbedingt auf eine konkrete Mitarbeiterbindungsmaßnahme zurückzuführen, sondern eher auf die Struktur und Unternehmensgröße der KMU. KMU kennzeichnen sich dadurch aus, dass sie eher klein sind und flache Hierarchien aufweisen. Die Mitarbeiter\*innen kennen sich untereinander

und sind miteinander befreundet und die Qualität der sozialen Beziehungen mit der Führungsetage ist meist sehr gut. Sowohl die Geschäftsführung als auch die Belegschaft stehen in unmittelbarem Kontakt. Oftmals sind Geschäftsführer\*innen in der Branche direkt auf der Baustelle tätig und stehen somit in direktem Kontakt mit den Mitarbeiter\*innen. Mitarbeitergespräche werden oftmals informell und auf täglicher Basis geführt. Die befragten Firmenchef\*innen fühlen sich für ihre Mitarbeiter\*innen verantwortlich. Häufig kommt es vor, dass sie nach Feierabend noch persönliche Gespräche mit den Mitarbeiter\*innen führen und ein offenes Ohr für persönliche Anliegen zeigen.

Diese Art der Kollegialität, Unternehmenskultur und Kommunikation kann sich positiv auf die Identität und Identifizierung der Mitarbeiter\*innen mit dem Unternehmen auswirken. In vielen Fällen wird seitens der Arbeitnehmer\*innen darauf hingewiesen, dass die Kollegialität, das Arbeitsklima, die kurzen Entscheidungswege oder die Kommunikation in KMU positiv die Identität, Zufriedenheit und Bindung zum Unternehmen beeinflussen. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen der Fachliteratur, in der darauf verwiesen wird, dass sich die Identifikation dann herausbildet, wenn sich die Mitarbeiter\*innen als Teil einer Gruppe sehen.

Neben dem für KMU charakteristischen familiären Arbeitsklima und der persönlichen Kommunikation setzen KMU auch auf konkrete Maßnahmen, die das Wir-Gefühl und die Identifizierung mit dem Unternehmen stärken sollen. Hierbei zeigen sich allerdings Unterschiede zwischen den Unternehmen. In manchen Fällen wird stärker auf Betriebsausflüge und Betriebsfeiern gesetzt, in anderen Fällen wiederum dominieren informelle Maßnahmen wie gesellige Runden nach Feierabend oder ein gemeinsames Getränk nach Wochenabschluss am Freitag. Auch Grillfeiern in den Sommermonaten sind eine gängige Maßnahme in KMU. Auch hier zeigt sich, dass die Maßnahmen nicht immer Teil einer expliziten Strategie darstellen, die bewusst auf die Mitarbeiterbindung abzielt. So wurde in den Interviews beispielsweise berichtet, dass die Mitarbeiter\*innen selbst Grillfeiern veranstalteten und diese dann später vom Unternehmen übernommen wurden.

Wie im theoretischen Teil ausgeführt, fördert die Affinität die Identifizierung mit dem Unternehmen. Diese ist unter anderem davon abhängig, ob die Werte des Unternehmens mit den Werten der Mitarbeiter\*innen übereinstimmen. Unternehmerische Werte, die von den befragten Personen genannt wurden, sind vor allem Qualität, Pünktlichkeit oder Innovation. In den meisten Fällen können sich die Befragten auch mit diesen Werten identifizieren und tragen diese Werte nach

außen. Vermittelt werden diese Unternehmenswerte vor allem über persönliche Gespräche oder Kontrollen auf den Baustellen durch die Bauleiter\*innen oder Geschäftsführer\*innen. Allerdings wurde in den Interviews erwähnt, dass ein großes Vertrauen in die Mitarbeiter\*innen bestehe und in vielen Fällen keine Kontrollen seitens der Geschäftsführung erforderlich seien – eine Erkenntnis, die auf eine sehr hohe Identifizierung mit den Werten des Unternehmens und auf ein stark ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter\*innen hindeutet.

Ein weiterer Vorteil der KMU im Vergleich zu großen Industriebetrieben ist, dass die Mitarbeiterbindungsmaßnahmen auf individuelle Bedürfnisse abzielen, wie beispielsweise die Mitarbeitergespräche. Formelle Mitarbeitergespräche kommen weniger häufig vor, allerdings verlaufen die Mitarbeitergespräche meist auf informeller Basis und ohne standardisierten Fragebogen oder vereinbarten Termin. Teil der Unternehmenskultur der KMU ist zu einem hohen Grad der transformationale Führungsstil. Zwar wird bei KMU aus strukturellen Gründen im Unterschied zu großen Industriebetrieben stärker auf Generalist\*innen als auf Spezialist\*innen gesetzt, allerdings werden die Mitarbeiter\*innen zugleich als Individuen mit Stärken und Schwächen wahrgenommen, die individuell gefördert werden müssen. Auch Maßnahmen, die auf die rationale Bindungsebene abzielen, wie beispielsweise Benefits, Work-Life-Balance oder Weiterbildungsmaßnahmen werden oftmals auf individuelle Art und Weise angeboten.

Benefits können in KMU unterschiedliche Gestalt annehmen, kennzeichnen sich aber vor allem durch ihre individuelle Form und spielen insgesamt eine geringere Rolle als bei größeren Betrieben. Eine Form von Benefits in KMU ist das Entgegenkommen, wie beispielsweise die Möglichkeit der Mitarbeiter\*innen zur Nutzung der Werkstatt und des Werkzeugs für private Zwecke oder das Selbstaussuchen von Werkzeug. Zudem werden in manchen Fällen Mannschaftstransporte angeboten, wodurch sich die Mitarbeiter\*innen die Fahrtkosten ersparen. Ein Firmenauto wird dann angeboten, wenn es sich um höhere Positionen wie Werkstättenleiter\*innen oder Bauleiter\*innen handelt.

Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, fördern KMU zunehmend Maßnahmen zur Work-Life-Balance, wie beispielsweise Gleitzeitvereinbarungen. Die Vier-Tage-Woche ist zwar noch nicht so verbreitet, allerdings wird sie in manchen KMU diskutiert oder für bestimmte Mitarbeiter\*innen bereits angeboten. Insgesamt stoßen aber die KMU bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten an ihre Grenzen. Nicht immer ist es in der Praxis umsetzbar, dass Mitarbeiter\*innen ihre

Zeit flexibel einteilen können. Wird beispielsweise als Bauarbeiter\*in ohne Kundenkontakt gearbeitet, ist die Selbsteinteilung der Arbeitszeit einfacher, als im Gegensatz zu Geschäftsführer\*innen mit regem Kundenkontakt oder als Bauleiter\*innen auf der Baustelle. In manchen Fällen müssen die Baustellen pünktlich fertiggestellt werden, sodass man von den Mitarbeiter\*innen auf der Baustelle erwartet, dass sie sich gegenseitig unterstützen und gemeinsam anpacken.

Eine weitere Maßnahme zur Stärkung der Mitarbeiterbindung und zum Aufbau einer gemeinsamen Identität ist die Bereitstellung von einheitlicher Arbeitsbekleidung mit dem Firmenlogo sowie Firmenfahrzeugen, - etwas das heute auch bei KMU eine Selbstverständlichkeit darstellt.

Wie im theoretischen Teil ausgeführt wurde, können sich auch die Weiterbildungsmaßnahmen positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirken. Zwar ist der Aufbau von Wissen und Fähigkeiten im Unternehmen die primäre Funktion der Weiterbildungsmaßnahmen, allerdings können Weiterbildungsmaßnahmen auch die Mitarbeiterbindung und die Identifizierung mit dem Unternehmen fördern. Bei den in dieser Arbeit befragten KMU in der Handwerksbranche werden die Weiterbildungsmaßnahmen eher gezielt und individuell eingesetzt. Allerdings ist dies stark von der Persönlichkeit oder von der Rolle der Personen abhängig. In manchen Fällen möchten die Mitarbeiter\*innen keine Weiterbildungen annehmen. Weiterbildungsmaßnahmen kommen besonders dann in Frage, wenn es sich um Mitarbeiter\*innen in leitenden Funktionen handelt, wie Bauleiter\*innen oder Werkstättenleiter\*innen.

Berücksichtigt werden sollte zudem auch die Arbeitszufriedenheit. Aus mehreren Interviews ging hervor, dass die Tätigkeit selbst eine zentrale Rolle spielt. Einige Interviewpartner\*innen wiesen darauf hin, dass die Arbeit abwechslungsreich sein und keiner Fließbandarbeit gleichen sollte. Insbesondere die jüngeren Mitarbeiter\*innen fordern eine abwechslungsreiche Tätigkeit und müssen daher konstant bei Laune gehalten werden, indem ihnen in regelmäßigen Abständen andere Rollen und Aufgabenfelder zugeteilt werden.

### **Wie werden diese Strategien von Arbeitnehmenden wahrgenommen?**

Neben der Frage, welche Maßnahmen von KMU eingesetzt werden, um die Identifizierung mit dem Unternehmen und die Bindung zum Unternehmen zu stärken, stellt sich die Frage, wie die Strategien von den Mitarbeiter\*innen wahrgenommen werden.

Aus den Interviews ist hervorgegangen, dass das familiäre Arbeitsklima und die hohe Qualität der sozialen Beziehungen als sehr positiv wahrgenommen werden. Dies betrifft insbesondere die Kollegialität unter den Mitarbeiter\*innen, aber auch die persönlichen Beziehungen zur Führungsetage. Mehrmals wurde angemerkt, dass Mitarbeiter\*innen in größeren Betrieben lediglich Nummern wären. Die Mitarbeiter\*innen schätzen es, als Individuum und Persönlichkeit wahrgenommen zu werden.

Zusätzlich zum Arbeitsklima wurden explizite Bindungsmaßnahmen wie Betriebsausflüge und Betriebsfeiern mit einigen wenigen Ausnahmen als positiv bewertet. Die Betriebsausflüge und Betriebsfeiern werden nicht nur angenommen und gut besucht, sondern diese haben auch Langzeitwirkung und sorgen später noch auf der Baustelle für Heiterkeit. Hinsichtlich der sozialen Maßnahmen haben die befragten Personen den Eindruck erweckt, dass sich die Maßnahmen positiv auf das Wir-Gefühl und die Identität auswirken. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die emotionale Bindungsebene eine bedeutendere Rolle für die Mitarbeiter\*innen einnimmt als die rationale Bindungsebene oder andere Bindungsebenen. Auf Arbeitgeberseite wurde oftmals der finanzielle Anreiz in den Vordergrund gerückt.

Auch die Individualisierung der Mitarbeiterbindung wird geschätzt. Die Gespräche mit den Mitarbeiter\*innen und das Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse werden als positiv wahrgenommen, diese stärken die Zufriedenheit und die Identifizierung mit dem Unternehmen. Neben der Face-to-Face Kommunikation ist es heute üblich, dass mit den Mitarbeiter\*innen ein direkter Kontakt über das Telefon aufgebaut wird. Dies gilt insbesondere, wenn die Mitarbeiter\*innen abwesend sind.

Eine Erkenntnis ist, dass sich Maßnahmen der rationalen Bindungsebene auch positiv auf die Identifikation mit dem Unternehmen und auf die emotionale Bindung auswirken können. Mehrere Personen gaben an, dass das individuelle Entgegenkommen als wertschätzend wahrgenommen und dadurch die Bindung gestärkt wird. Die verschiedenen Bindungsebenen stehen in Wechselwirkung zueinander und Maßnahmen, die auf das kalkulatorische Commitment abzielen, wirken sich positiv auf das emotionale Commitment aus. Das Entgegenkommen ist eine Form von Wertschätzung, die wichtiger wahrgenommen wird als die konkreten Vorteile, die das Kos-

ten-Nutzen-Kalkül positiv beeinflussen. Somit können Maßnahmen auf der kalkulatorischen Bindungsebene indirekt einen positiven Einfluss auf die Identität und Identifizierung mit dem Unternehmen ausüben.

## 10. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Die vorliegende Masterarbeit ging der Frage nach, welche identitäts- und identifikationsstiftende Strategien und Maßnahmen für KMU zur Mitarbeiterbindung geeignet sind. Um diese Frage zu beantworten, wurden zehn Interviews mit Personalverantwortlichen und Mitarbeiter\*innen aus KMU durchgeführt. Diese wurden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker und den theoretischen Grundlagen auf Basis der wissenschaftlichen Fachliteratur ausgewertet. Das Kategoriensystem stellt ein zentrales Element der qualitativen Inhaltsanalyse dar und stützte sich auf Konzepte wie das organisationale Commitment, Theorien und empirische Erkenntnisse zur Identität und Identifikation sowie Strategien zur Mitarbeiterbindung.

Eine der zentralen Erkenntnisse ist, dass die Mitarbeiterbindung bei KMU sowohl Stärken als auch Schwächen impliziert. Die Schwäche der KMU ist, dass für konkrete Maßnahmen wie beispielsweise starke finanzielle Anreize oder Benefits wenig Ressourcen und Zeit zur Verfügung stehen. Die Stärke der KMU ist jedoch, dass die strukturellen Eigenschaften von KMU mit einem familiären Arbeitsklima und einer hohen Qualität der sozialen Beziehungen einhergehen und somit die Wirkung auf die Identifizierung mit dem Unternehmen grundsätzlich stark ist. Das familiäre Arbeitsklima und die Qualität der sozialen Beziehungen besteht meist aus der Kollegialität und dem Teamgeist zwischen den Mitarbeiter\*innen, den kurzen Entscheidungswegen, den engen Beziehungen zwischen Führungsebene und Arbeitnehmer\*innen sowie der wertschätzenden Kommunikation untereinander.

Meist ist dies aber weniger eine explizite Strategie als eine allgemeine Unternehmenskultur, die für KMU charakteristisch ist. Häufig erwähnten Personalverantwortliche in den Interviews, dass die Maßnahmen selbstverständlich sind und nicht notwendigerweise eine bewusste implementierte Strategie darstellen. Dies erweckt den Eindruck, dass KMU die Mitarbeiterbindung zu einem geringeren Grad professionalisiert haben als größere Unternehmen aus der Industrie mit mehr Ressourcen.

Damit einhergehend ist ein weiterer Vorteil der KMU, dass die Mitarbeiterbindungsmaßnahmen stark auf die individuelle Ebene abzielen können. Eine zentrale Rolle nimmt dabei die Kommunikation ein. Doch auch hier zeigt sich, dass Kommunikation und Individualisierung weniger stark

professionalisiert sind. Formelle und standardisierte Gespräche kommen zwar auch in manchen Betrieben, aber weniger häufig und meist nur einmal im Jahr vor. Viel mehr wird auf das persönliche und informelle Gespräch nach Feierabend, bei Mittagspausen auf den Baustellen oder bei geselligen Runden nach Wochenschluss gesetzt.

Neben diesen eher informellen Strategien implementieren KMU konkrete Maßnahmen, die die Mitarbeiterbindung, die Kollegialität, die Zufriedenheit der Arbeitnehmer\*innen und die Identität der Mitarbeiter\*innen stärken sollen. Allerdings zeigten sich hier größere Abweichungen. Manche KMU veranstalten Betriebsausflüge und Betriebsfeiern, andere wiederum setzen auf wöchentliche gesellige Zusammenkünfte wie beispielsweise ein gemeinsames Getränk am Freitag nach Feierabend oder gemeinsames Grillen in den Sommermonaten. Auch diese Maßnahmen werden oftmals weniger als explizite Strategie wahrgenommen.

Zum Teil werden konkrete Benefits angeboten, die bestimmte Vorteile bieten und auf die rationale Ebene abzielen. Diese bewegen sich aber eher im Rahmen. Ein Beispiel dafür ist, das Angebot für die Mitarbeiter\*innen die Werkstatt und die Werkzeuge für private Zwecke zu nutzen. Ein weiterer Benefit ist ein Mannschaftstransport, der die Mitarbeiter\*innen in der Früh abholt und direkt auf die Baustelle bringt. In manchen Fällen wird den Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit geboten, sich ihr Werkzeug selbst auszusuchen. Handelt es sich um höhere Positionen, wie etwa bei Baustellenleiter\*innen oder Werkstättenleiter\*innen, werden Weiterbildungen im Bereich der Lehrlings- oder Meisterausbildung angeboten oder Firmenautos bereitgestellt.

Eine weitere Maßnahme mit positiver Wirkung auf die Mitarbeiterbindung bei KMU ist die zunehmende Flexibilisierung und Individualisierung der Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitszeiten. Gleitzeitvereinbarungen sind beispielsweise mittlerweile auch bei KMU gängige Maßnahmen, die die Individualisierung der Arbeitszeiten und die Work-Life-Balance fördern. Zudem herrscht oftmals ein Entgegenkommen seitens der Arbeitgeber\*innen, wenn es beispielsweise um spontane Urlaubsanträge geht oder wenn Mitarbeiter\*innen schnell etwas Privates während der Arbeitszeit zu erledigen haben. Allerdings stoßen KMU in der Handwerksbranche dabei oft an ihre Grenzen. Die Vier-Tage-Woche scheint in der Handwerksbranche noch weniger gängig zu sein, allerdings wird vielerorts darüber nachgedacht und diskutiert. Grundsätzlich zielen diese Maßnahmen darauf ab, den Mitarbeiter\*innen einen Vorteil zu verschaffen. Eine Erkenntnis dabei ist, dass es aber vor allem das Entgegenkommen an sich und nicht nur der konkrete Vorteil

ist, das als eine Art von Wertschätzung aufgefasst wird und sich positiv auf die Zufriedenheit und Identität auswirkt. In der Fachliteratur wird zwischen affektiver, normativer, kalkulatorischer und habitueller Bindungsebene unterschieden. Es lässt sich aus den empirischen Erkenntnissen ableiten, dass diese Ebenen in Wechselwirkung zueinander stehen. Maßnahmen, die auf die rationale Ebene abzielen, können sich durch die dadurch entgegengebrachte Wertschätzung positiv auf die emotionale Bindungsebene auswirken. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass auch rationale Maßnahmen, mit dem Ziel des Kosten-Nutzen-Kalküls, positive Auswirkungen auf die Identität und Identifizierung haben können.

Insgesamt konnte die Vorannahme bestätigt werden, dass sich die Identifizierung mit dem Unternehmen positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirkt. In den meisten Fällen ist die Beschäftigungsdauer bei KMU sehr lange und die Bindung der Mitarbeiter\*innen scheint gut zu funktionieren. Wechsel zu anderen Firmen in derselben Branche sind eher Einzelfälle. Kündigungen sind dann der Fall, wenn die Mitarbeiter\*innen ihre Arbeit aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr bewältigen können oder grundsätzliche Veränderungswünsche vorhanden sind, wie Eheschließungen, Wohnort- oder Branchenwechsel. Weitere bestätigte Vorannahmen sind der Wertewandel und die Unterschiede zwischen den Generationen. Jüngere Mitarbeiter\*innen lehnen eintönige Arbeitsaufgaben ab und fordern oftmals eine abwechslungsreiche Tätigkeit. Zudem legen sie mehr Wert auf Work-Life-Balance und sind seltener mit finanziellen Anreizen zu motivieren.

Eine Vorannahme, die durch die Interviews nicht bestätigt werden konnte, ist eine akute Betroffenheit durch den Facharbeitermangel. In den meisten Fällen gaben die Interviewpartner\*innen an, zwar immer gute Facharbeiter\*innen brauchen zu können. Allerdings erklärten sie, dieses Problem im Griff zu haben. Um dem Facharbeitermangel vorzubeugen, haben die KMU verschiedene Strategien entwickelt. Beispielsweise wird stärker auf die Lehrlingsausbildung gesetzt und die Lehrlinge werden langfristig an das Unternehmen gebunden. Auch Quereinsteiger\*innen werden zunehmend im Unternehmen über Schulungsmaßnahmen aufgebaut.

Kritisch angemerkt werden sollte, dass die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit nur schwer generalisierbar sind. Dies ist einerseits auf die qualitative Methodik zurückzuführen, die keine statistisch ableitbaren Erkenntnisse ermöglicht. Andererseits fokussierte sich das Sampling auf steirische KMU in nur wenigen Branchen. Aufgrund der Methodik fällt eine Einschätzung schwer, in welchem Ausmaß einzelne Maßnahmen und Strategien breitflächig umgesetzt werden und ob

die Maßnahmen zudem in jeder Branche oder in allen Regionen Österreichs eine positive Wirkung auf die Identität und die Mitarbeiterbindung aufweisen. Aus den Grenzen dieses Forschungsdesigns lassen sich verschiedene Fragen ableiten, die sich für zukünftige Forschungsarbeiten anbieten würden. Ein Beispiel sind quantitative Erhebungen, inwieweit sich die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit auf die Allgemeinheit übertragen lassen. Auch hinsichtlich anderer Themen bräuchte es breitere Erhebungen, um generelle Aussagen abzuleiten, wie beim Thema Fachkräftemangel und Lehrlingsausbildung. Hier könnten zukünftige Forschungsarbeiten der Frage nachgehen, ob dies lediglich für die Region Steiermark nahe Graz oder auch für periphere Regionen zutrifft.

Ein zentrales Thema in den Interviews war die Frage nach dem Wertewandel und den Unterschieden in den Generationen. Hier konnte nicht eindeutig geklärt werden, ob sich lediglich die Generationen unterscheiden oder ob es sich um einen allgemeinen Wertewandel handelt. Einige Interviewpartner\*innen deuteten darauf hin, dass die Jugend früher nicht besser war als die heutige Jugend. Das würde bedeuten, dass bestimmte Tugenden und Wertigkeiten, wie etwa Fleiß oder Teamgeist erst mit zunehmendem Alter übernommen werden. Ob es sich um einen Wertewandel handelt oder ob sich der Arbeitsmarkt von einem Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt hat, konnte mit dem vorliegenden Forschungsdesign nicht eindeutig beantwortet werden. Hierfür bräuchte es breitere Arbeitsmarktstudien mit Fokus auf unterschiedliche Generationen.

Des Weiteren fiel es anhand des vorliegenden Forschungsdesigns schwer, die Unterschiede zwischen KMU und Industriebetrieben herauszuarbeiten. Die meisten Interviewpartner\*innen haben kaum Erfahrung in Großbetrieben, da sie bereits seit langer Zeit in KMU beschäftigt sind. Sie konnten daher oftmals keine Aussagen tätigen. Zudem konzentrierte sich das Sampling auf Vertreter\*innen von KMU und beinhaltete keine Interviewpartner\*innen aus der Industrie. Auch die Unterschiede in den Auffassungen zwischen Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen konnten nur teilweise von den Interviews abgeleitet werden. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten diese offenen Fragen adressieren, indem gezielt nach den Unterschieden zwischen KMU und Industriebetrieben oder nach den unterschiedlichen Auffassungen zwischen Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen geforscht wird.

Die Mitarbeiterbindung ist ein zentraler Aspekt für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. In einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt, die heute von Digitalisierung, Globalisierung und einem zunehmenden Fachkräftemangel geprägt ist, gewinnt die Mitarbeiterbindung immer mehr an Bedeutung. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Schlüsselkräfte zu gewinnen, zu halten und zu motivieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit weiter auszubauen. Ein wesentlicher Grund für die wachsende Relevanz der Mitarbeiterbindung ist der demografische Wandel, wie etwa die alternde Bevölkerung oder der Rückgang des Arbeitskräfteangebots. Unter diesen Bedingungen wird es für Unternehmen immer wichtiger, ihre bestehenden Mitarbeiter\*innen langfristig zu binden und ihr Knowhow zu erhalten.

Darüber hinaus hat die COVID-19-Pandemie die Art und Weise des Arbeitens nachhaltig verändert. Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und virtuelle Zusammenarbeit sind zu festen Bestandteilen vieler Unternehmen geworden. Diese neuen Arbeitsmodelle stellen sowohl Chancen als auch Herausforderungen für die Mitarbeiterbindung dar.

Unternehmen müssen Wege finden, um auch in virtuellen Arbeitsumgebungen ein Wir-Gefühl und einen Teamgeist zu schaffen. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die zunehmende Bedeutung der Work-Life-Balance für die Mitarbeiter\*innen. Insbesondere die jüngeren Generationen legen großen Wert darauf, Beruf und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen. Unternehmen, die flexible Arbeitszeitmodelle, Familienfreundlichkeit und Gesundheitsförderung aktiv fördern, werden bei der Gewinnung und Bindung von Talenten langfristig erfolgreicher sein. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Mitarbeiterbindung mit hoher Wahrscheinlichkeit in Zukunft eine noch größere Rolle spielen wird als heute. Langfristig erfolgreich werden Unternehmen sein, die eine positive Unternehmenskultur etablieren, ein Wir-Gefühl fördern und die Mitarbeiter\*innen motivieren, fördern und wertschätzen.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Fachbücher

- Alter, Urs (2019): Teamidentität, Teamentwicklung und Führung: Wir-gefühl am Arbeitsplatz ermöglichen- das Potenzial des Teams nutzen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Andres, Susanne (2004): Internationale Unternehmenskommunikation im Globalisierungsprozess. Wiesbaden: VS Verlag.
- Becker, Manfred (2005): Personalentwicklung: Bildung Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Böhm, Stephan (2008): Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner (2002): Personalmarketing: Akquisition-Bindung-Freistellung. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung – Ein Überblick. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brüssel, Martina/Stella, Samantha: Praxishandbuch Personalmanagement für Handwerksunternehmen. Berlin/ Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Christa, Harald (2019): Personalmarketing. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Deci, Edward/Ryan, Richard (2002): Handbook of Self-Determination Research. New York: University of Rochester Press.
- DeLong, David W. (2004): Lost Knowledge – Confronting the Threat of an Ageing Workforce. Oxford: Oxford University Press.
- Eberhardt, Daniela (2016): Generationen zusammen führen. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Eberhardt, Daniela (2021): Generationen zusammen führen. 3. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

- Felfe, Jörg (2020): Mitarbeiterbindung. 2.Auflage. Göttingen: Hogefre Verlag.
- Freud, Sigmund (1922): Group Psychology and the Analysis of Ego. New-York:Norton.
- Galliker, Mark/Wolfradt, Uwe (2015): Kompendium psychologischer Theorien. Berlin: Suhrkamp.
- Gutmann, Joachim (2017): Personalmanagement. 2. Auflage. Freiburg: Haufe Lexware GmbH & Co KG.
- Güttler, Peter O. (2003): Sozialpsychologie: Soziale Einstellungen, Vorurteile, Einstellungsänderungen. 4. Auflage. Berlin, München, Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Habermann, Wolfgang/Lohaus, Daniela (2012): Führung im Mittelstand. München: De Gruyter Oldenbourg.
- Hackman, J. Richard/ Oldham, R. Greg (1980): Work Design. Michigan: Addison-Wesley
- Heidenbrik, Marcus/Debner-Daumler, Sebastian (2019): Self-Leadership: Sich selbst führen in Zeiten des Wandels. 2. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara (1959): The motivation to work. New York: Wiley,
- Hesse, Gero (2019): Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für Die Generationen Y und Z. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Immerschitt, Wolfgang/Stumpf, Marcus (2019): Employer Branding für KMU. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Jung, Hans (2017): Personalwirtschaft. 10. Auflage. Berlin/ Boston: De Gruyter.
- Kanning, Uwe Peter (2017): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Berlin: Springer.
- Kirschten, Uta (2021): Work-Life-Balance. 2. Auflage. Tübingen: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Klaiber, Sven (2018): Organisationales Commitment: der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Koch, Eckart (2022): Globalisierung: Wirtschaft und Politik. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Kreff, Fernand/Knoll, Eva-Maria/Gingrich, Andre (2011): Lexikon der Globalisierung. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Weinheim/ Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundlagentexte Methoden. 5. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.
- Langhoff, Thomas (2009): Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten: Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Berlin: Springer.
- Liebig, Christian (2006): Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument – Untersuchungen ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Mayer, Horst Otto (2012): Interview und schriftliche Befragungen: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung (E-Book). 6. Auflage. München: Oldenburg.
- Misoch, Sabina (2019): Qualitative Interviews. 2. Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter.
- Mrozek, Sara (2009): Employer Branding. Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhardt/Schaper, Niclas (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Nienaber, Susanne (2009) Identifikation und Commitment auf verschiedenen Organisationsebenen: Ursachen-Zusammenhang-Konsequenzen. Berlin: VDM Verlag.
- Patchen, Martin (1970): Participation, Achievement and Involvement in the Job. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Prezewowsky, Michel (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement: Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Puppatz, Martin/Deller, Jürgen (2016): Unternehmenskultur als Führungsaufgabe. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.
- van Dick, Rolf (2017): Identifikation und Commitment fördern. 2. Auflage. Göttingen: Hogefre.

- von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michael E. (2020): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 8. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sass, Enrico (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was Erwarten Arbeitnehmer? Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Treier, Michael (2019): Wirtschaftspsychologische Grundlagen für Personalmanagement. Fach- und Lehrbuch zur modernen Personalarbeit. Berlin: Springer-Verlag.
- Ulrich, Carsten G. (2019): Das Diskursive Interview – Methodische und methodologische Grundlagen. Wiesbaden: Springer VS.
- Vinke, Axel (2005): Virtuelle Arbeitsstrukturen und Organisationales Commitment. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Walzer, Daniel (2019): Young Professionals Gewinnen, Halten, Weiterentwickeln: Zukunftsfähige Mitarbeiterbindung von Nachwuchskräften. Berlin, Wiesbaden: Springer.
- Westphal, Ariane (2011): Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter. Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien
- Wolf, Gunther (2020): Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung im Unternehmen. 4. Auflage. Freiburg: Haufe.
- Yavuz, Derya/Bröckermann, Reiner (2013): Personalbindungsmanagement als Strategie gegen den Fachkräftemangel. Mering: Rainer Hampp Verlag.

### **Sammelwerke**

- Badura, Bernhard (2019): Über sinnstiftende Arbeit. In: Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2018 – Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Berlin: Springer, S. 1-8.
- Bußmann, Sebastian (2015): Fachkräftemangel am deutschen Arbeitsmarkt. In: Lempp, Jakob/van der Beek, Gregor/Korn, Thorsten (Hrsg.): Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 45–49.

- Kauffeld, Simone/Schermuly, Carsten C. (2014): Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In: Kauffeld, Simone (Hrsg.): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. 2. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 193-210.
- Klaffke, Martin/Parment, Anders: Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials. Wiesbaden: Gabler, S. 3-21.
- Loose, Larissa/Preuß, Marion (2021): Mitarbeiterbindung in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU): Untersuchung der Einflussfaktoren am Beispiel der Generation Y. In: Lange, Jessica (Hrsg.): Wertorientierte Führung in Theorie und Praxis. Berlin/ Heidelberg: Springer, S. 49–63.
- Mayrhofer, Wolfgang/Strunk, Guido/Meyer, Michael (2017): Gruppenidentität. In: Martin, Albert (Hrsg.): Organizational Behaviour - Verhalten in Organisationen. 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer GmbH, S. 292-306.
- Pratt, Michael G (1998): To Be or Not to Be?: Central Questions in Organizational Identification. In: Whetton, David A./Godfrey, Paul C. (Hrsg.): Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations. Thousand Oaks, Kalifornien: SAGE Publications, S. 171-207.
- Tajfel, Henri/Turner, John C. (1979): An integrative theory of social conflict. In: Austin W/Worchel S. (Hrsg.): The Social Psychology of Inter-Group Relations: S. 33-47. 2. Auflage. Chicago: Nelson Hall
- van Dick, Rolf/Ullrich, Johannes (2013): Identifikation und Commitment. In: Sarges, Werner (Hrsg.): Management-Diagnostik. 4. Auflage. Göttingen: Hogrefe, S. 349-354.
- van Dick, Rolf/Schuh, Sebastian (2016): Führung von Gruppenprozessen: Identität und Identifikation bei den Mitarbeitern stiften. In: Felfe, Jörg/van Dick, Rolf: Handbuch Mitarbeiterführung. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 41–52.
- Vera, Antonio (2017): Entwicklungen und Trends im Personalmanagement. In: Stierle, Jürgen/Glasmachers, Katja/ Siller, Helmut (Hrsg.): Praxiswissen Personalcontrolling: Erfolgreiche Strategien und interdisziplinäre Ansätze für die Ressource Mensch. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 499.

Wrona, Thomas (2006): Fortschritts- und Gütekriterien im Rahmen qualitativer Sozialforschung. In: Zelewski, Stephan/Akca, Naciye (Hrsg.): Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften: Wissenschaftstheoretische Grundlagen und exemplarische Anwendungen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 189-216.

### **Fachzeitschriften**

Albert, Stuart/Whetten David (1985): Organizational Identity. In: Research in Organizational Behavior 7, S. 263-295

Ashford, Blake/Mael, Fred (1989): Social Identity Theory and the Organization. In: The Academy of Management Review, 14. Jahrgang, Heft 1, S. 20-39.

Bramlage, Jack/Scherm, Ewald (2020): Organisationale Identität. In: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 49. Jahrgang, Heft 7–8, S. 47–49.

Brown, Michael (1969): Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. In: Administrative Science Quarterly, 14. Jahrgang, Heft 3, S. 346–355.

Busse, Stefan (2018): Bindung(en) in der Arbeitswelt. Gruppe. Interaktion. Organisation. In: Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, 49. Jahrgang, Heft 4, S. 305–317.

Cole, Michael S./Bruch, Heike (2006): Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter? In: Journal of Organizational Behavior, 27. Jahrgang, Heft 5, S. 585–605.

Droege, Scott B./ Hoobler, Jenny M. (2003): Employee turnover and tacit knowledge diffusion: a network perspective. In: Journal of Managerial Issues, 15. Jahrgang, Heft 1, S. 50–61.

Dutton, Jane E./Dukerich, Janet M./Harquail, Celia V. (1994): Organizational Images and Member Identification. In: Administrative Science Quarterly, 39. Jahrgang, Heft 2, S. 239–263.

Franke, Franziska/Felfe, Jörg (2007): Commitment und Identifikation in Organisationen: Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 52. Jahrgang, Heft 3, S. 135–146.

- Hackett, Rick D./Bycio, Peter/Hausdorf, Peter A. (1994): Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. In: *Journal of Applied Psychology*, 79. Jahrgang, Heft 1, S. 15–23.
- Humphrey, Stephen/Nahrgang, Jennifer/Morgeson, Frederick (2007): Integration motivational, social and contextual work design features. *Journal of Applied Psychology*, Band 92, S. 1332-1356.
- Jackson, Jay W (2002): Intergroup Attitudes as a Function of Different Dimensions of Group Identification and Perceived Intergroup Conflict. In: *Self and Identity*, 1. Jahrgang, Heft 1, S. 11–33.
- Massingheim, Peter Rex (2018): Measuring the impact of knowledge loss: A longitudinal study. In: *Journal of Knowledge Management*, 22. Jahrgang, Heft 4, S. 721-758.
- Massingheim, Peter Rex/Tam, Leona (2014): The relationship between human capital, value creation, and employee reward. In: *Journal of Intellectual Capital*, 16. Jahrgang, Heft 2, S. 390-418.
- Mathieu, John E./Zajac, Dennis M. (1990): A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. In: *Psychological Bulletin*, 108. Jahrgang, Heft 2, S. 171–194.
- Methfessel, Barbara (2020): Maslows Bedürfnistheorie und ihre Bedeutung für die Fachdidaktik. In: *Haushalt in Bildung & Forschung*, 9. Jahrgang, Heft 1, S. 69–86.
- Meyer, John P./Allen, Natalie J. (1991): A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. In: *Human Resource Management Review*, 1. Jahrgang, Heft 1, S. 61–89.
- Meyer, John/ et al. (2002): Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Metaanalysis of Antecedents, Correlates and Consequences. In: *Journal of Vocational Behavior*, 61. Jahrgang, Heft 1, S. 20-52.
- Riketta, Michael (2008): The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies. In: *Journal of Applied Psychology*, 93. Jahrgang, Heft 2, S. 472–481.
- Riketta, Michael/Dick, Rolf (2005): Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup Versus Organizational Identification and Commitment. In: *Journal of Vocational Behavior*, 67. Jahrgang, S. 490-510.

- Scheyett, Anna (2022): Quiet Quitting. In: Social Work (New York), 68. Jahrgang, Heft 1, S. 5–7.
- Schlagbauer, Georg/Pschierer, Franz Josef (2015): Zuwanderung und Fachkräftesicherung im Handwerk: Potenziale und Handlungsbedarf. In: ifo Schnelldienst, 68. Jahrgang, Heft 21, S. 3–11.
- Sebald, Harriet/Enneking, Andreas (2006): Was Mitarbeiter bewegt. In: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management, 58. Jahrgang, Heft 5, S. 40–42.
- Süß, Stefan (2006): Commitment freier Mitarbeiter: Erscheinungsformen und Einflussmöglichkeiten am Beispiel von IT-Freelancern. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20. Jahrgang, Heft 3, S. 255–275.
- Tajfel, Henri/Billig, M. G./Bundy, R. P./Flament, Claude (1971): Social Categorization and Inter-group Behaviour. In: European Journal of Social Psychology, 1. Jahrgang, Heft 2, S. 149–178.
- Thomä, Jörg (2014). Fachkräftemangel im Handwerk? - eine Spurensuche. In: WSI Mitteilungen, 8. Jahrgang, Heft 8, S. 590–598.
- Westphal, Ariane/Gmür, Markus (2009): Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. In: Journal für Betriebswirtschaft, 59. Jahrgang, Heft 4, S. 201–229.

### **Sonstige Quellen**

- Amtsblatt der Europäischen Union (2003): Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen: Aktenzeichen: K (2003) 1422. In: [www.wko.at/Statistik/kmu/definition-kmu-empfehlung2003-361-eg.pdf](http://www.wko.at/Statistik/kmu/definition-kmu-empfehlung2003-361-eg.pdf) [30.10.2023].
- Bechmann, Sebastian/Dahms, Vera/Tschersich, Nikolai/Frei, Marek/Leber, Ute/Schwengler, Barbara (2013): Betriebliche Qualifikationsanforderungen und Probleme bei der Besetzung von Fachkräftestellen. Auswertungen aus dem IAB-Betriebspanel 2013. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. In: <https://doku.iab.de/forschungsbericht/2014/fb1414.pdf> [08.12.2023]

- Bundesinstitut für Berufsbildung (2012): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2012. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn: BIBB. In: [https://datenreport.bibb.de/media2012/BIBB\\_Datenreport2012\\_pdf](https://datenreport.bibb.de/media2012/BIBB_Datenreport2012_pdf) [16.12.2023]
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2015): CSR Award 2015: Arbeitgeber mit Verantwortung gesucht. <https://dgfp.de/aktuell/csr-award-2015-arbeitgeber-mit-verantwortung-gesucht/> [30.10.2023].
- Dornmayr, Helmut/ Riepl, Marlies (2022): ibw-Forschungsbericht Nr. 210: Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/-mangel 2022: Fachkräfterradar 2022. Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft.
- Expertengespräch IP1, geführt von J. Thomas Salchenegger, 12.01.2024, Weiz, S. 1-21
- Expertengespräch IP2, geführt von J. Thomas Salchenegger, 25.01.2024, Frohnleiten, S. 1-10
- Expertengespräch IP3, geführt von J. Thomas Salchenegger, 29.01.2024, Graz, S. 1-15
- Expertengespräch IP4, geführt von J. Thomas Salchenegger, 28.02.2024, Semriach, S. 1-13
- Expertengespräch IP5, geführt von J. Thomas Salchenegger, 09.02.2024, Weiz, S. 1-16
- Expertengespräch IP6, geführt von J. Thomas Salchenegger, 30.01.2024, Frohnleiten, S. 1-12
- Expertengespräch IP7, geführt von J. Thomas Salchenegger, 02.02.2024, Graz, S. 1-15
- Expertengespräch IP8, geführt von J. Thomas Salchenegger, 09.02.2024, Weiz, S. 1-19
- Expertengespräch IP9, geführt von J. Thomas Salchenegger, 16.02.2024, Weiz, S. 1-13
- Expertengespräch IP10, geführt von J. Thomas Salchenegger, 23.02.2024, Semriach, S. 1-16
- Fendt, Thomas/ Fürnkranz-Prskawetz, Alexia (2023): Demografischer Wandel-geänderte Rahmenbedingungen für den Sozialstaat. [www.sozialministerium.at/Services/Studien.html#q=demografischer%20Wandel&pg=1&t=simple&po=&mi=](http://www.sozialministerium.at/Services/Studien.html#q=demografischer%20Wandel&pg=1&t=simple&po=&mi=) [23.11.2023].
- Gabler Wirtschaftslexikon (2023): Handwerk. In: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/handwerk-51988/version-275139> [08.11.2023].
- Gallup (2023): Engagement Index 2022 Deutschland. Gallup Inc. In: <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx> [14.12.2023]

- Kay, Rosemarie/Kranzusch, Peter/Suprinoviéc, Olga (2008): Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels: Herausforderungen und Reaktionen, IfM-Materialien, Nr. 183. Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn.
- Kay, Rosemarie/Richter, Michael (2010): Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss. Expertise im Auftrag des Arbeitskreises Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn: Bonner Universitäts-Buchdruckerei.
- Koczy, Amelia (2016): Aktuelle Erkenntnisse zu freiwilligen Zusatzleistungen. Institut für angewandte Arbeitsforschung, 6. September, S. 1-3.
- Kopf, Johannes (2022): Demografische Entwicklung und Prognose der Erwerbspersonen bis 2050. In: Spezial Thema zum Arbeitsmarkt: Arbeitsmarktservice Österreich, S. 1. In: [https://www.ams.at/dam/001\\_spezialthema\\_0222](https://www.ams.at/dam/001_spezialthema_0222) [09.11.2023].
- Langenscheidt (2023): Wörterbuch In: [www.de.langenscheidt.com](http://www.de.langenscheidt.com) [26.10.2023].
- Müller, Klaus (2012): Analyse der Handwerkszählung 2008 – Kurzfassung. Veröffentlichung des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen. Duderstadt: Verlag Mecke Druck.
- Sage HR Solution (2012): Sage HR Focus Teil IV: Mitarbeiter binden und motivieren-Empfehlung für den Mittelstand. Leipzig: SAGE
- Schreiber, Marianne (2006): Identifikation und Vertrauen in Organisationen. Eine empirische Untersuchung in der Bankenbranche. Dissertation an der Philosophischen Fakultät der Universität Freiburg in der Schweiz.
- Seyda, Susanne /Placke, Beate (2020): IW-Weiterbildungserhebung 2020: Weiterbildung auf Wachstumskurs. In: IW-Trends, Nr. 4, S. 105-122.
- Statistik Austria (2023): Bevölkerungspyramide Österreich 1952-2100. In: [https://www.statistik.at/atlas/bev\\_prognose/](https://www.statistik.at/atlas/bev_prognose/) [25.10.2023].
- Wirtschaftskammer Österreich (2022): WKO Beschäftigungsstatistik in der Kammersystematik Jahreswerte 2022: (12 Monatsdurchschnitt) 1. Aufarbeitung In: <https://www.wko.at/statistik/kmu/gk-beschstat-bld.pdf> [11.11.2023]

Wirtschaftskammer Österreich (2023): Einteilung der Kriterien zur Definition von Klein und mittelständischen Unternehmen 2023, Wirtschaftskammer Österreich, In: <https://www.wko.at/Zahlen-daten-fakten/kmu-definition> [10.11.2023].

# ANHANG

## A - 1 Interviewleitfaden

### Interviewleitfaden für Personalverantwortliche:

Interviewleitfaden - Personalverantwortliche		
Interviewpartner*in:		
Nr.	Datum:	Beginn:  Ende:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßung</li> <li>• Einführung</li> <li>• Aufklärung über den Verlauf des Interviews</li> <li>• Formalitäten und DSGVO</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>AUFNAHME BEGINNT JETZT:</b></p>		
<p><b>Eingangsfrage:</b> Welche Position üben Sie im Unternehmen aus? Und welche Tätigkeiten sind damit verbunden?</p> <p><b>THEMENBLOCK 1: Was ist Mitarbeiterbindung</b></p> <p><b>1. Was verstehen Sie unter Mitarbeiterbindung?</b></p> <p><u>Inhaltliche Aspekte:</u></p> <p>2. Welche Erfahrung haben Sie mit dem Thema Mitarbeiterbindung in Ihrem Unternehmen?</p> <p>3. Wie haben Sie selbst Mitarbeiterbindung in ihrem Berufsleben erfahren?</p>		<p><u>Aufrechterhaltungsfragen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es sonst noch etwas?</li> <li>• Können sie das genauer beschreiben?</li> <li>• Haben sie ein Beispiel dafür, damit ich</li> </ul>

<p>4. Haben Sie das Gefühl, dass sich Ihre Mitarbeiter*innen mit Ihrem Unternehmen verbunden fühlen? Bitte erklären Sie Ihre Antwort.</p> <p>5. Wie schätzen Sie die Bindungsrichtung Ihrer Mitarbeiter*innen? ein, mit wem oder was fühlen sie sich am stärksten verbunden, mit dem Unternehmen, mit ihrer Aufgabe, ihren Vorgesetzten oder ihren Kollegen*innen?</p> <p>6. Besteht in Ihrem Unternehmen ein Mangel an Fachkräften? Wenn ja, - warum?</p>	<p>mir das konkreter vorstellen kann?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wie meinen Sie das?</li></ul>
--	---

<p><b>THEMENBLOCK 2: Identität und Identifikation als Grundlage der Mitarbeiterbindung</b></p> <p><b>7. Welche Rolle spielt die Mitarbeiterbindung in Ihrem Unternehmen?</b></p> <p><u>Inhaltliche Aspekte:</u></p> <p>8. Wie/Wann wurden Ihnen das erste Mal bewusst, dass Sie sich mit dem Thema Mitarbeiterbindung auseinandersetzen müssen? Gab es Auslöser?</p> <p>9. Denken Sie, dass sich Mitarbeiter*innen der jüngeren Generation noch binden lassen möchten?</p> <p>10. Wo sehen sie die Unterschiede im Umgang hinsichtlich der Generationen X, Y, Z?</p> <p>11. Finden Mitarbeitergespräche in Bezug auf deren Bedürfnisse statt? Wie verläuft dieses Gespräch?</p> <p>12. Was motiviert Ihre Mitarbeiter*innen hauptsächlich, Ihrem Unternehmen treu zu bleiben?</p> <p>13. Welche Mitarbeiter*innen sollen gebunden werden, - und warum gerade diese Mitarbeiter*innen?</p> <p>14. Welche Ziele sollen mithilfe der Mitarbeiterbindung erreicht werden?</p> <p>15. Welche Maßnahmen setzen Sie im Unternehmen, um das „WIR“-Gefühl bzw. den Teamgeist zu fördern.</p> <p>16. In welcher Form erfahren Ihre Mitarbeiter*innen Wertschätzung und Anerkennung?</p> <p>17. Mitarbeiter*innen identifizieren sich mit dem Unternehmen, wenn sich deren persönliche Werte mit den Werten des Unternehmens decken.</p> <p>a. Für welche Werte steht ihr Unternehmen ein?</p> <p>b. Wie vermitteln sie diese Werte?</p>	<p><u>Aufrechterhaltungsfragen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gibt es sonst noch etwas?</li><li>• Können sie das genauer beschreiben?</li><li>• Haben sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</li><li>• Wie meinen Sie das?</li></ul>
---	--

**THEMENBLOCK 3: Strategien der Mitarbeiterbindung****18. Was unternehmen Sie, um Ihre Mitarbeiter\*innen im Unternehmen zu halten?**Inhaltliche Aspekte:

19. Bitte führen Sie aus, inwiefern Mitarbeiter\*innen emotional an Ihr Unternehmen gebunden sind/ werden?
20. Bitte führen Sie aus, inwiefern Mitarbeiter\*innen rational an Ihr Unternehmen gebunden sind/werden?
21. Welche Rolle spielt das Pflichtbewusstsein gegenüber dem Vorgesetzten oder den Kolleg\*innen bei Ihren Mitarbeiter\*innen?
22. Bitte führen Sie aus inwiefern Mitarbeiter\*innen aus Gewohnheit mit dem Unternehmen verbunden sind?
23. Soll jede Strategie für jede\*n Mitarbeiter\*in eingesetzt werden? Oder wird individuell unterschieden?
24. Warum sind Sie ein attraktives Unternehmen für Ihre Mitarbeiter\*innen?
25. Wie unterscheiden sich Ihrer Meinung nach die Mitarbeiterbindungsmaßnahmen von KMU gegenüber der Industrie
26. Gibt es weitere Strategien der Mitarbeiterbindung mit denen Sie Ihre Mitarbeiter\*innen halten?

Aufrechterhaltungsfragen:

- Gibt es sonst noch etwas?
- Können sie das genauer beschreiben?
- Haben sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?
- Wie meinen Sie das?

<p><b>THEMENBLOCK 4: Welche Auswirkungen können beobachtet werden?</b></p> <p><b>27. Welches Ergebnis zeigt die Umsetzung der Mitarbeiterbindungsstrategien?</b></p> <p><u>Inhaltliche Aspekte:</u></p> <p>28. Wie werden die Strategien von den Arbeitnehmern*innen wahrgenommen?</p> <p>29. Inwiefern identifizieren sich die Mitarbeiter*innen nun stärker mit dem Unternehmen?</p> <p>30. Wie haben sich die Strategien auf die Präsenz der Mitarbeiter*innen ausgewirkt? Weniger Krankenstände, weniger Fluktuation?</p> <p>31. Hat sich die Motivation und dadurch die Leistung der Mitarbeiter*innen nun verändert? Bitte erklären Sie Ihre Antwort.</p> <p>32. Welche Bindungsmaßnahmen sehen Sie für Ihr Unternehmen für die Zukunft?</p> <p>33. Für wie sinnvoll halten Sie Ihre bisherigen Bindungsmaßnahmen?</p> <p>34. Welche Maßnahmen zeigen die größte Wirkung?</p> <p>35. Welche Maßnahme hat die Identifikation Ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen am deutlichsten gefördert?</p> <p>36. Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis der Mitarbeiterbindungsstrategien?</p> <p>37. Gibt es sonst noch etwas das sie zu dem Thema sagen möchten und bis jetzt noch nicht besprochen wurde?</p>	<p><u>Aufrechterhaltungsfragen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gibt es sonst noch etwas?</li><li>• Können sie das genauer beschreiben?</li><li>• Haben sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</li><li>• Wie meinen Sie das?</li></ul>
--	--

## Interviewleitfaden für Mitarbeiter\*innen:

Interviewleitfaden – Mitarbeiter*in		
Interviewpartner*in:		
Nr.	Datum:	Beginn: Ende:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung</li> <li>• Begrüßung</li> <li>• Aufklärung über den Verlauf des Interviews</li> <li>• Formalitäten und DSGVO</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>AUFNAHME BEGINNT JETZT:</b></p>		
<p><b>Eingangsfrage:</b> Welche Position üben Sie im Unternehmen aus? Und welche Tätigkeiten sind damit verbunden?</p> <p><b>THEMENBLOCK 1: Was ist Mitarbeiterbindung?</b></p> <p><b>1. Was verstehen Sie unter Verbundenheit (Bindung) zu einem Unternehmen?</b></p> <p><u>Inhaltliche Aspekte:</u></p> <p>2. Welche Erfahrungen haben Sie mit Bindung zu Ihrem Unternehmen oder vorherigen Unternehmen?</p> <p>3. Fühlen Sie sich mit Ihrem Unternehmen verbunden? Bitte erklären Sie Ihre Antwort.</p> <p>4. Mit wem oder was fühlen Sie sich am stärksten verbunden, mit dem Unternehmen, mit Ihrer Aufgabe, Ihren Vorgesetzten oder Ihren Kollegen? Bitte erklären Sie Ihre Antwort.</p> <p>5. Besteht in Ihrem Unternehmen ein Fachkräftemangel?</p>		<p><u>Aufrechterhaltungsfragen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es sonst noch etwas?</li> <li>• Können sie das genauer beschreiben?</li> <li>• Haben sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</li> <li>• Wie meinen Sie das?</li> </ul>

<p><b>THEMENBLOCK 2: Identität und Identifikation als Grundlage der Mitarbeiterbindung</b></p> <p><b>6. Welche Rolle spielt für sie die Verbundenheit zu Ihrem Unternehmen?</b></p> <p><u>Inhaltliche Aspekte:</u></p> <p>7. Wie/Wann wurden Ihnen das erste Mal bewusst, dass sich das Unternehmen um eine Bindung zu Ihnen bemüht?</p> <p>8. Ist es Ihnen wichtig, dass sich das Unternehmen um Sie bemüht? Ja/Nein-Warum?</p> <p>9. Denken sie das sich das Unternehmen um die jüngere Generation im gleichen Maße bemüht?</p> <p>10. Wo sehen sie die Unterschiede im Arbeitsleben zwischen den Generationen X, Y, Z ?</p> <p>11. Finden Mitarbeitergespräche in Bezug auf ihre Wünsche und Anliegen statt? Wie sehen diese Gespräche aus?</p> <p>12. Was motiviert sie hauptsächlich in diesem Unternehmen zu arbeiten?</p> <p>13. Warum denken Sie, möchte Ihr Unternehmen gerade Sie als Mitarbeiter*in binden?</p> <p>14. Was denken Sie, erhofft sich Ihr Unternehmen, wenn Sie langfristig beschäftigt bleiben?</p> <p>15. Setzt Ihr Unternehmen Maßnahmen um das „WIR“-Gefühl bzw. den Teamgeist zu fördern?</p> <p>16. Wie fühlen sie sich im Unternehmen oder im Team integriert? Was führte dazu?</p> <p>17. Wird ihnen Wertschätzung und Anerkennung entgegengebracht? Wenn ja, in welcher Form?</p>	<p><u>Aufrechterhaltungsfragen</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gibt es sonst noch etwas?</li><li>• Können sie das genauer beschreiben?</li><li>• Haben sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</li><li>• Wie meinen Sie das?</li></ul>
---	---

<p>18. Identifikation mit dem Unternehmen entsteht wenn die Werte und Ziele von Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen übereinstimmen.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Für welche Werte steht ihr Unternehmen ein</li><li>b. Wie werden Ihnen diese Werte vermittelt</li><li>c. Decken sich diese Werte mit ihren persönlichen Werten und Zielen könne sie sich damit identifizieren?</li></ul>	
--	--

<p><b>THEMENBLOCK 3: Strategien zur Mitarbeiterbindung</b></p> <p><b>19. Was unternimmt Ihr Unternehmen, um Sie als Mitarbeiter im Unternehmen zu halten?</b></p> <p><u>Inhaltliche Aspekte:</u></p> <p>20. Fühlen sie sich emotional mit dem Unternehmen verbunden? Wenn ja, werden Anstrengungen unternommen, um Sie emotional an das Unternehmen zu binden?</p> <p>21. Fühlen sie sich rational mit dem Unternehmen verbunden? Wenn ja, werden Anstrengungen unternommen, um Sie finanziell/rational an das Unternehmen zu binden?</p> <p>22. Welche Rolle spielt Ihr Pflichtbewusstsein für das Unternehmen oder gegenüber dem Vorgesetzten oder den Kolleg*innen?</p> <p>23. Fühlen Sie sich aus Gewohnheit mit dem Unternehmen verbunden?</p> <p>24. Was macht für Sie einen attraktiven Arbeitgeber aus?</p> <p>25. Kennen Sie auch andere Mitarbeiterbindungsmaßnahmen aus andere Betrieben z.B. der Industrie?</p>	<p><u>Aufrechterhaltungsfragen</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gibt es sonst noch etwas?</li><li>• Können sie das genauer beschreiben?</li><li>• Haben sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?</li><li>• Wie meinen Sie das</li></ul>
---	--

**THEMENBLOCK 4: Welche Auswirkungen können beobachtet werden?**

**26. Haben Mitarbeiterbindungsmaßnahmen Ihres Unternehmens Ihre Bindung zum Unternehmen gestärkt?**

Inhaltliche Aspekte:

27. Wie nehmen Sie die Maßnahmen Ihres Arbeitgebers zur Mitarbeiterbindung wahr?
28. Inwiefern beeinflussten die Maßnahmen Ihre Identifikation mit dem Unternehmen?
29. Inwiefern hat sich durch diese Bindungsmaßnahmen ihre Arbeitsmotivation verändert?
30. Durch welche Bindungsmaßnahmen könnte das Unternehmen noch attraktiver für Sie werden?
31. Für wie sinnvoll halten Sie die bisherigen Bindungsmaßnahmen Ihres Arbeitgebers?
32. Welche Maßnahme gefällt Ihnen am besten, - und warum gefällt sie Ihnen?
33. Tragen die Maßnahmen dazu bei, dass Sie das Unternehmen nicht wechseln?
34. Gibt es sonst noch etwas das sie zu dem Thema sagen möchten und bis jetzt noch nicht besprochen wurde?

Aufrechterhaltungsfragen

- Gibt es sonst noch etwas?
- Können sie das genauer beschreiben?
- Haben sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?
- Wie meinen Sie das

## A - 2 Kategorienschema

Hauptkategorie	Subkategorie
1. Was ist Mitarbeiterbindung?	1.1. Persönliche Definition 1.2. Erfahrungswerte 1.3. Ist-Zustand im Unternehmen 1.4. Bindungsrichtungen der Mitarbeiter 1.5. Fachkräftemangel
2. Identität und Identifikation als Grundlage für Mitarbeiterbindung	2.1. Relevanz der Bindung 2.2. Generationsunterschiede 2.3. Bindungspriorität 2.4. Bindungsziele 2.5. Motivation der Mitarbeiter*innen 2.6. Identifikation und Identität
3. Strategien der Mitarbeiterbindung	3.1. Mitarbeiterbindungsmaßnahmen 3.2. Bindungsebenen der Mitarbeiter*innen 3.3. Kollektive und individuelle Strategien 3.4. Unternehmensattraktivität 3.5. Mitarbeiterbindung KMU vs. Industrie
4. Welche Auswirkungen kann man beobachten?	4.1. Ergebnis der Mitarbeiterstrategien 4.2. Wahrnehmung der Mitarbeiterbindungsstrategien

Tabelle 4: Haupt- und Subkategorien für die Auswertung. Quelle: eigene Darstellung