

Verbundprojekt „Fachkräftezentren Handwerk“ Kurzsteckbrief für den Ergebnistransfer

Anhang zum Kurzsteckbrief Factsheet „Erwartungen der Arbeitnehmer an Arbeitgeber“

Im Folgenden wird gezeigt, welche Erwartungen Arbeitnehmer an ihren Arbeitgeber haben. Hierzu wurden 15 Studien ausgewertet, die vor allem nicht-akademische Fachkräfte in den Fokus setzen. So entsteht ein Eindruck, welche Schwerpunkte z. B. bei der Rekrutierung gelegt werden können.

Studien identifizieren als Parameter für Arbeitgeberattraktivität:

Merkmal	Ausgestaltung
Monetäre Anreize	<p>Grundsätzlich gilt, dass ein attraktiver Arbeitgeber nicht zwingend derjenige ist, der die höchsten Gehälter in der Region oder in der Branche zahlt. Besonders für jüngere Arbeitnehmer ist das Geld weniger entscheidend als für Ältere. Dieses Ergebnis passt auch zu weiteren Erkenntnissen zur „Generation Y“ (ca. zwischen 1985 und 1999 geboren, siehe Deckblatt Ergebnistransfer Generation Y und Fachkräftesicherung), für die der Job nicht nur die Familie ernähren, sondern auch Spaß bereiten, Sinn stiften und Selbstverwirklichung bieten soll.</p> <p>Durch Branchenmindestlöhne ist im Handwerk nach „unten“ zwar eine gute Absicherung vorhanden, aber gerade nach „oben“ verläuft die Gehaltskurve im Handwerk flacher als anderswo. Deshalb ist es wichtig, andere Vorteile hervorzuheben.</p>
Arbeitsgestaltung und -organisation	<p>Viel wichtiger als monetäre Ansatzpunkte ist der Bereich „Arbeitsgestaltung und -organisation“ und damit z. B. eine „transparente Arbeitsorganisation durch eindeutige Verantwortlichkeiten, Richtlinien und Regelwerke“, aber auch „Arbeitsicherheit“ im Sinne eines guten Schutzes vor Gefährdungen, die aus der Tätigkeit heraus entstehen können. Dies ist vor allem nichtakademischen Fachkräften wichtig, darunter vor allem in der Gruppe „mittelalt“ (35 – 45 Jahre). In dieser Altersgruppe ist außerdem eine „Flexible Arbeitszeitgestaltung“ wichtig. „Interessante, herausfordernde Arbeitsaufgaben“ sehen besonders Vertreter der Generation Y als relevant an.</p> <p>Ältere Befragte betonen die Wichtigkeit einer „Nützlichkeit“ der Aufgaben (für die Gesellschaft / Gemeinschaft). „Einflussmöglichkeiten“ und Mitspracherecht zu haben, erachten alle Gruppen, unabhängig von Alter oder Geschlecht als wichtig. „Handlungsspielraum“ wird über fast alle Studien hinweg von Arbeitnehmern genannt.</p>
Führung	<p>Zentral beim Merkmal Führung ist die „Wertschätzung“. Es geht darum, den Arbeitnehmern Anerkennung entgegenzubringen. Es geht den Befragten dabei nicht darum, einmal im Jahr eine Bonuszahlung zu erhalten, sondern täglich im Rahmen dessen, wie man mit den Mitarbeitern und untereinander umgeht. Die Kosten dafür sind in der Regel gering, gleichzeitig scheint dies oftmals nicht im Alltag praktiziert, sodass es bei den Arbeitnehmern ankommt. Mit dem Erkennen und der Anerkennen gezeigter Leistung kann man die Motivation der Beschäftigten beflügeln. Außerdem schaffen Betriebe damit das Klima, in dem die Mitarbeiter von sich aus beständig nach Verbesserung suchen und eigene, oftmals gute Ideen einbringen. Das macht Wertschätzung zu einem so wirksamen Führungsinstrument.</p> <p>Im Rahmen der Führung ist ein „unterstützender und motivierender Vorgesetzter“ vor allem den befragten Frauen wichtig. „Regelmäßige Rückmeldung“ ist eine weitere Erwartung, die Arbeitnehmer an Arbeitgeber haben. Dabei geht es darum, mit der Führungskraft im Gespräch zu bleiben und direkte Rückmeldungen z. B. von Seiten des Kunden, die dann beim Mitarbeiter „ankommen“ sollten.</p>
Kommunikation, Unternehmenskultur	<p>Hierunter fällt vor allem „gute Stimmung“. Nach Untersuchungen hat diese Ausprägung die Kraft, andere Aspekte, mit denen man möglicherweise unzufrieden ist, zu relativieren. Das heißt, wenn die Stimmung im Unternehmen, sowohl im Team untereinander sowie zwischen Führungskräften und Arbeitnehmern gut ist, dann ist es auch weniger störend, wenn z. B. das Gehalt nicht so hoch ist oder wenn es keine</p>

Verbundprojekt „Fachkräftezentren Handwerk“ Kurzsteckbrief für den Ergebnistransfer

	regelmäßige Rückmeldung gibt. Dabei lohnt auch ein Blick auf die Auszubildenden im Handwerk: Etwa ein Drittel löst vorzeitig den Ausbildungsvertrag. Ein Blick auf die
	Gründe legt nahe, dass hier die Hauptmotive für eine vorzeitige Vertragsauflösung vor allem in dem Merkmal Kommunikation und Unternehmenskultur liegt. Auszubildende beklagen hier am häufigsten einen „rauen Umgangston“ oder "schlechtes Betriebsklima". Führungskräfte bestimmen maßgeblich, wie das Betriebsklima im Unternehmen ist. Gerade im Handwerk, in dem vor allem kleinbetriebliche Strukturen überwiegen, kann dies als klarer Vorteil genutzt werden, da die Führungskraft alle Mitarbeiter erreichen kann.
Image, Marke	Arbeitnehmer wollen bei einem Unternehmen mit gutem Ruf arbeiten. Dies ist über alle Altersgruppen hinweg wichtig. Damit verbunden wirkt eine Unternehmens-Marke, die komplexe Zusammenhänge knapp und wiederkennbar darstellt. So haben die Mitarbeiter/Bewerber ein klares Bild, für was der Arbeitgeber steht. Das unterscheidet sich von dem Bild, das sie sich von anderen Arbeitgebern machen. Dank der Zugkraft seiner Marke kann ein Betrieb schneller und auch passendere Mitarbeiter finden. Dank ihrer Bindekraft hält eine positiv wirkende Marke auch Fachkräfte im Unternehmen. Manche Betriebe haben aber auch eine Unternehmermarke mit negativer Wirkung - manchmal ohne es zu realisieren. Wenn z. B. Mitarbeiter schlecht über die Arbeitsbedingungen oder die Stimmung reden. Das zahlt sich gleich auf dem Konto der Marke des Betriebs ein. Viele Unternehmer beherrschen ihr Handwerk, jedoch fällt es ihnen schwer, PR-Arbeit für ihren Betrieb zu machen. Im Handwerk, wo die meisten Fachkräfte in der Region rekrutiert werden, müssen daher keine großangelegten PR-Maßnahmen erfolgen. Es sollte aber Wert gelegt werden, in der Region einen guten Ruf aufzubauen. Hierzu zählt auch die soziale Verantwortung eines Unternehmens, also dass sich der Arbeitgeber für soziale Zwecke oder die Umwelt einsetzt. Betriebe engagieren sich in ihrer Region, z. B. in Kindergärten, Schulen, Sportvereinen oder auf Veranstaltungen.
Region	Die überwiegende Mehrheit nicht-akademischer Fachkräfte suchen im Umkreis von max. 30 km von ihrem Wohnort nach einem Job. Somit spielt die Regionalität für nicht-akademische Fachkräfte eine entscheidende Rolle bei der Wahl ihres Arbeitgebers. Daher ist die „Nähe des Arbeitsplatzes zum Wohnort“ wichtig, genau wie „Gute ÖPNV-Anbindung“ und „attraktiver Standort“. Dies kann bei der Rekrutierung betont werden.
Familien-freundlichkeit	Gerade bei der mittleren Altersgruppe spielt die „Arbeitszeitgestaltung“ und „Work-Life-Balance“ eine große Rolle. Aber auch die Vertreter der Generation Y und Generation Z fordern vom Arbeitgeber klare Grenzen, wann der Arbeitstag vorbei ist und dann auch mal die Freizeit beginnen kann. Wichtig ist Arbeitnehmern auch die flexible Gestaltung von Arbeitszeiten, z. B. bei pflegebedürftigen Familienmitgliedern, dass man also als Arbeitgeber auf die individuelle Bedarfssituation reagiert und individuelle Angebote vom Arbeitgeber erstellt werden, die den Arbeitnehmer in einer besonderen Bedarfssituation unterstützen.
Entwicklungs-möglichkeiten und Karrierepfade	Fachliche Spezialisierung ist für viele Gesellen die viel attraktivere Alternative, als mehr Managementaufgaben zu bekommen. Fast alle Mitarbeiter erwarten vom Arbeitgeber berufliche Perspektiven, für viele ist genau das der Grund für einen Jobwechsel. Daher sollten Betriebe möglichst früh über Perspektiven sprechen, auch im Bewerbungsgespräch oder in der Stellenanzeige.

Verbundprojekt „Fachkräftezentren Handwerk“ Kurzsteckbrief für den Ergebnistransfer

Schlussfolgerungen

- Welche Faktoren für Arbeitnehmer bei ihrer Attraktivitätseinschätzung von Betrieben als potenzielle Arbeitgeber maßgeblich sind, das ist das Ergebnis des Zusammenwirkens vieler Ebenen.
- Im Vergleich zu den Leistungsfaktoren nimmt die Arbeitskultur im Allgemeinen einen viel größeren Stellenwert ein. Angelpunkte sind Arbeitsgestaltung, Führung und Kommunikation.
- Menschen treffen Entscheidungen nicht aus rationalen Gründen alleine. „Harte“ Faktoren wie „Gehalt“ oder „Arbeitszeiten“ scheinen auch hier nicht die wesentlichen Parameter zu sein. Die Wahl des Arbeitgebers wird nicht AUSSCHLIESSLICH auf Basis von rationalen Gründen oder wertrationalen Motiven getroffen.
- Eine offene, wertschätzende und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur wirkt sich nachhaltig positiv auf die Attraktivität aus. Das hat aber noch weitere Effekte: So arbeiten die Mitarbeiter produktiver, sind motivierter und sind seltener krank, wenn das Umfeld im Betrieb wertschätzend und positiv ist. Das Gute daran ist, dass jedes Unternehmen schon mit kleinen Schritten zur Optimierung der Arbeitsplatzsituation beitragen kann, ohne viel Aufwand und hohe Kosten. Auch hier sind es oft die kleinen Dinge, die eine große Wirkung haben können. Es müssen nicht nur groß angelegte Maßnahmen sein, es können auch kleine Dinge sein, die schon eine Wirkung haben, aber es muss betriebspezifisch sein, z. B. gute Stimmung oder Rückmeldung geben.
- Die Wahl des Arbeitgebers basiert nicht unbedingt auf Zahlen, Daten, Fakten und auch nicht auf Geld, sondern hier entscheiden Empfindungen, Emotionen und Gefühle. Menschen kalkulieren nicht immer rational, treffen Entscheidungen aufgrund fehlender Informationen oder kognitiver Fehleinschätzungen. Hier gibt es glücklicherweise eine Vielfalt und das kann ein Handwerksbetrieb nutzen.
- Im Rahmen der Rekrutierung, auf der Firmenhomepage, aber auch in Mitarbeitergesprächen können diese Punkte aufgegriffen werden. Viele Betriebe sind wahrscheinlich bereits in einigen der genannten Parameter „ganz selbstverständlich“ aktiv, ohne dies wahrzunehmen. Die aktive Wahrnehmung und Kommunikation verstärkt jedoch den positiven Effekt und kann sowohl bei der Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften, als auch bei der Bindung vorhandener Mitarbeiter unterstützen.

Verwendete Literatur

Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000): **The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior.** *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

DGB (2018): **Ausbildungsreport 2018.** Studie. Berlin.

Dürrig, W., Weingarten, J., Zamorano-Fischer, S. (2016): **Betriebsgründungen und attraktive Arbeit im Handwerk: Projektbericht zum Forschungsvorhaben der Enquetekommission VI des nordrhein-westfälischen Landtags,** RWI, Projektberichte, RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, Essen.

Felfe J., Wombacher J. (2016): **Mitarbeiterbindung und Gesundheit.** In: Badura B., Ducki A., Schröder H., Klose J., Meyer M. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen.* Springer, Berlin, Heidelberg, S. 241 – 256.

Gerwing, S. (2015): **Fachkräfte finden und binden – Vielfalt nutzen.** RKW Kompetenzzentrum, Eschborn.

Greilinger, A. (2015): **Herausforderungen von KMU bei der Rekrutierung und Beschäftigung von Auszubildenden: Empirische Studien zur Überwindung des Fachkräftemangels.** Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, München.

Hartmann, M. (Hrsg.) (2015): **Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt.** Springer, Wiesbaden.

Hermens, F. (2017): **Employer Branding. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für kleine und mittelständische Unternehmen dargestellt am Beispiel des Handwerks,** Wiesbaden.

Icks, A., Kranzusch, P., Schneek, S., Große, J. (2018): **Attraktivität junger Unternehmen für Fachkräfte.** IfM-Materialien Nr. 245, Bonn.

Institut der Deutschen Wirtschaft (2019): **Persönlicher Kontakt hilft.** <https://www.iwd.de/artikel/neue-mitarbeiterfinden-persoenerlicher-kontakt-hilft-424920> (22.04.2020).

Verbundprojekt „Fachkräftezentren Handwerk“ Kurzsteckbrief für den Ergebnistransfer

Meine Stadt (Hrsg.) (2017): **Employer Branding Studie 2017. Pilotstudie unter Fachkräften mit Berufsausbildung**. https://unternehmen.meinestadt.de/studien/Whitepaper_Employer_Branding_Studie.pdf (22.04.2020).

Müller, A., Scheidegger, N., Simon, S., Wyssen, T. (2011): **Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität: Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen**. Verlag Fachhochschule Graubünden, Chur.

Personalwerk (2014): **Studie zur Attraktivität der Baubranche**. Im Auftrag der SOKA-BAU. https://www.soka-bau.de/fileadmin/user_upload/Bilder/Soka-Bau/Publikationen/studie_personalwerk_2014.pdf (24.04.2020).

Wolf, M. (2012): **Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung im Handwerk**. Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, München.

Wolf, M. (2012): **Mitarbeitergewinnung im Handwerk**. Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften, München.