



Astrid Helzel

BERATUNG PROJEKTBEGLEITUNG TRAINING

Studie zur Mitarbeiterbindung und Mitarbeitergewinnung in kleineren Betrieben der Wasserwirtschaft



Astrid Helzel

Beratung - Projektbegleitung - Training

Weidestr. 122 b - Alstercity -

22083 Hamburg

040/694 662 98

0163/897 64 53

e-mail: beratung@helzel.net

www.helzel.net

Hamburg, Mai 2009

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Zusammenfassung	1
2. Zentrale Fragestellungen und Vorgehen	2
2.1 Das richtige Personal anwerben	2
2.2 Das Personal im Betrieb halten	3
2.3 Vorgehen.....	4
2.4 Die Interviewpartner	4
3. Die Ergebnisse im Einzelnen	7
3.1 Der Weg in den Betrieb	7
3.1.1 Bekanntheit des Unternehmens.....	7
3.1.2 Attraktivität des Unternehmens.....	8
3.2 Die Bindung an das Unternehmen.....	9
3.2.1 Betriebliche und fachliche Aspekte	11
3.2.2 Soziale / Private Aspekte.....	12
3.2.3 Gehalt.....	13
3.3 Der Wechsel des Unternehmens	13
3.3.1 Gründe für einen Wechsel.....	14
3.3.2 Ziel eines Wechsels.....	15
4. Perspektiven	16
4.1 Mitarbeitergewinnung	16
4.2 Mitarbeiterbindung.....	16
4.3 Betriebliche Aus- und Weiterbildung	18
4.4 Erhaltung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft	19
4.5 Arbeitgeber-Image.....	20
5. Schlusswort	22
6. Literaturverzeichnis.....	23

1. Zusammenfassung

Zusammen mit der demografischen Entwicklung ist ein Fachkräftemangel angekündigt, der sich stellenweise bereits heute bemerkbar macht: Die vormals hohe Zahl an Bewerbungen geht auf ein Minimum zurück. Stellen können nicht oder erst mit großer Verzögerung besetzt werden, was bei Schlüsselfunktionen gerade in kleinen Unternehmen zu erheblichen betrieblichen Schwierigkeiten führen kann. Die Frage, wie in diesem Kontext Fachkräfte gewonnen und auch im Betrieb gehalten werden können, gewinnt damit zunehmend an Bedeutung.

Mitarbeitergewinnung: Die Betriebe haben – gemessen an den heutigen Erwartungen von Nachwuchskräften – sehr attraktive Arbeitsplätze zu bieten. Zudem wurde eine starke regionale Bindung der in den Betrieben beschäftigten Fachkräfte festgestellt. In diesem Zusammenhang sollte der hohe Bekanntheitsgrad der Betriebe in ihrer Region dazu genutzt werden, sich stärker als bisher auch als Arbeitgeber darzustellen.

Mitarbeiterbindung: Bei einem großen Teil der Fachkräfte konnte eine starke Bindung an den Betrieb sowie eine hohe Zufriedenheit festgestellt werden. Diese bezog sich in den meisten Fällen sowohl auf die konkrete Tätigkeit als auch auf die Atmosphäre / das Betriebsklima. Allerdings wurde auch deutlich, dass als negativ empfundene betriebliche Veränderungen (insb. bei Wechsel der Geschäftsführung / des Vorstandes, Fusion) zu einer Umorientierung führen können. Die hohe Bedeutung von Führung und Betriebsklima sollte bei künftigen Maßnahmen oder Veränderungen stärker als bisher berücksichtigt werden.

Zusammenfassend können die folgenden Stärken und künftigen Handlungsfelder festgestellt werden:

Stärken, die genutzt und gepflegt werden müssen:

- starke Bindung und hohe Zufriedenheit der Fachkräfte, geringe Fluktuation
- attraktive Arbeitsplätze im Hinblick auf Gestaltungsmöglichkeiten, Vielseitigkeit, Grad der Verantwortung und Arbeitsbedingungen
- gutes Betriebsklima, persönliche Atmosphäre

Handlungsfelder, die noch ausbaufähig sind:

- Präsentation des Unternehmens nach Außen: verstärkte Imagepflege in der Region, Darstellung als Arbeitgeber
- institutionalisierte Personalentwicklung: gezielte, fachkundige Auseinandersetzung mit Fragen der Mitarbeiterförderung zur Mitarbeiterbindung und als Attraktivitätsmerkmal
- Vergütung: Möglichkeiten variabler Vergütung ausnutzen
- Netzwerke stärker zur Personalgewinnung und Weiterbildung nutzen

2. Zentrale Fragestellungen und Vorgehen

Das Ziel der Studie ist eine Situationsanalyse als Basis für die Entwicklung von Strategien in der oben beschriebenen, misslichen Situation. Im Rahmen einer Befragung von derzeit in den o.a. Unternehmen beschäftigten Fachkräfte wurden die folgenden Kernfragen aufgegriffen:

- Wie sind die Fachkräfte auf Ihren Betrieb erstmals aufmerksam geworden?
- Warum waren der Betrieb als Arbeitgeber interessant?
- Was hält sie dort bzw. was ist ihnen wichtig, damit sie dort bleiben?

Kleinere Unternehmen unterscheiden sich – bezogen auf die Merkmale der Arbeitsplätze – in vielerlei Hinsicht von größeren. Die Unterschiede werden nicht immer bewusst wahrgenommen – oft sind es allgemeine Eindrücke oder Ahnungen, die dann aber möglicherweise darüber entscheiden, in welche Richtung sich eine Nachwuchsfachkraft orientiert:¹

- **Materielle Anreize:** z.B. variable Entgeltsysteme, Karriereaussichten
Allgemein besteht die Annahme, dass größere und privatwirtschaftlich betriebene Unternehmen höhere Gehälter zahlen und auch sonst bessere Möglichkeiten hinsichtlich der beruflichen Weiterentwicklung bieten.
- **Tätigkeitsbezogene Anreize:** z.B. flache Hierarchien, Handlungsspielraum
In dieser Kategorie wird häufig vermutet, dass kleinere und mittelständische Unternehmen mehr zu bieten haben als größere.
- **Soziale Anreize:** z.B. erkennbarer Leistungsbeitrag, Kooperationsformen
Auch in dieser Hinsicht wird bei kleineren und mittelständischen Unternehmen eher ein Vorteil erwartet.

Im Rahmen der Interviews war es bedeutsam, wo die Befragten bei der Arbeitsplatzsuche und bei der Frage nach dem Verbleib im Unternehmen ihre Prioritäten setzen.

2.1 Das richtige Personal anwerben

Ein Ergebnis vorweggenommen: Die Verweildauer und die ausgedrückte Bindung an die Unternehmen der befragten Fachkräfte deuten darauf hin, dass die meisten von ihnen „die richtigen Mitarbeiter“ für ihre Unternehmen sind. Es ist daher zweckmäßig für die Wahl künftiger Rekrutierungsstrategien, auf welchen Wegen diese zu ihrem Unternehmen gelangt sind.

¹ vergl. Behrends, S. 25ff

Die Fragestellungen im Interview:

Es wurde gefragt, wie die Befragten auf Ihr Unternehmen aufmerksam geworden sind und aus welchen Gründen es für sie als Arbeitgeber interessant war.

Anschließend wurde – insbesondere im Zusammenhang mit alternativen Arbeitsplatzangeboten – gefragt, welche Kriterien für ihre damalige Entscheidung prägend waren.

Die Ausführungen zu diesen Fragen geben Hinweise darauf, welche Kommunikationswege bei der Personalgewinnung wichtig sind. Zudem zeigt es, welche Merkmale des Unternehmens den Fachkräften zum Zeitpunkt der Bewerbung wichtig waren.

2.2 Das Personal im Betrieb halten

Beim Begriff der Mitarbeiterbindung geht es grundsätzlich darum, als Unternehmer für die Beschäftigten positive Anreize für einen Verbleib zu setzen. Damit geht die Mitarbeiterbindung über die allgemeine Arbeitszufriedenheit hinaus – insbesondere ist sie nachhaltiger, d.h. auch im Falle einer zeitweisen Unzufriedenheit mit der Arbeit im Allgemeinen bleibt die Bindung bestehen.

Verschiedene Aspekte können eine Rolle spielen, wenn Beschäftigte sich – trotz vorhandener Alternativen oder Abwerbungsversuche – für einen Verbleib in ihrem Unternehmen entscheiden. Es gibt Ansätze, diesen Faktor deutlich differenzierter zu betrachten als allein durch die Abfrage der allgemeinen Zufriedenheit. Z.B. werden emotionale Aspekte, persönliche Kosten- / Nutzenabwägungen und der Grad der Einbindung im Betrieb mit dem Begriff des „Multiple Commitment“ beschrieben. Danach ist die bestmögliche Bindung ans Unternehmen ist dann gewährleistet, wenn alle drei Bindungsaspekte erfüllt sind.²

² vergl. Voigt / Jöns, S.16: Multiple Commitment:

- § Emotionale Aspekte: z.B. Verbundenheit mit dem Unternehmen oder dem Team, Identifikation mit dem Unternehmen oder dem Produkt
- § Kosten- / Nutzenabwägung: z.B. Risiko eines Arbeitsplatzwechsels, Materielle Vorteile, Krisensicherheit des Unternehmens, Ortsgebundenheit
- § Grad der Einbindung / Selbstverpflichtung im Betrieb: z.B. Loyalität gegenüber dem Team / der Unternehmensleitung, fachliche Berufung

Die Fragestellungen im Interview:

Es wurde gefragt, aus welchen Gründen die Befragten in ihrem Unternehmen verbleiben, bzw. warum sie noch nicht zu einem anderen Unternehmen gewechselt sind.

Eine weitere Frage zielte darauf, unter welchen Umständen ein Wechsel in Betracht gezogen werden würde. Gründe im Unternehmen kamen ebenso in Betracht wie das Angebot des „Traumjobs“ oder private Gründe.

Abschließend wurde gefragt, ob im Falle eines Wechsels eher ein gleich großes Unternehmen gewählt würde oder ein Großunternehmen.

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, welche Merkmale des Unternehmens, der Arbeitsbedingungen und -inhalte für die Betroffenen bedeutungsvoll sind.

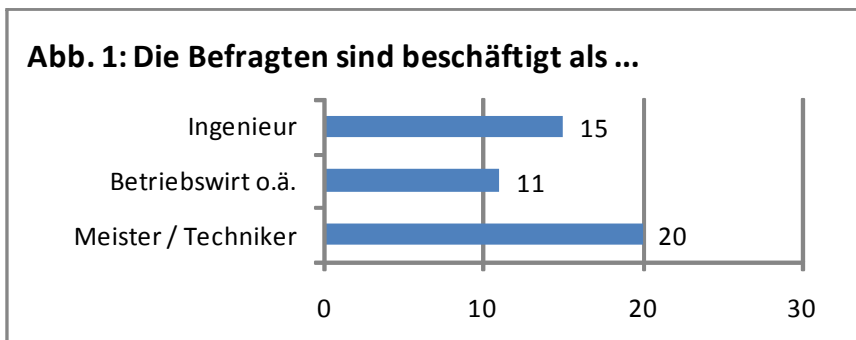
2.3 Vorgehen

Die o.a. Fragestellungen wurden in einem Interviewleitfaden zusammengefasst. Alle Interviews wurden nach vorheriger Zustimmung der Geschäftsführung geführt. Interviewpartner waren Fachkräfte aus insgesamt 15 kommunalen Versorgungsunternehmen. Die Anteile der Berufsgruppen sind im nachfolgenden Abschnitt genauer dargestellt. Die ca. 10minütigen Interviews erfolgten im Regelfall telefonisch, in Einzelfällen persönlich.

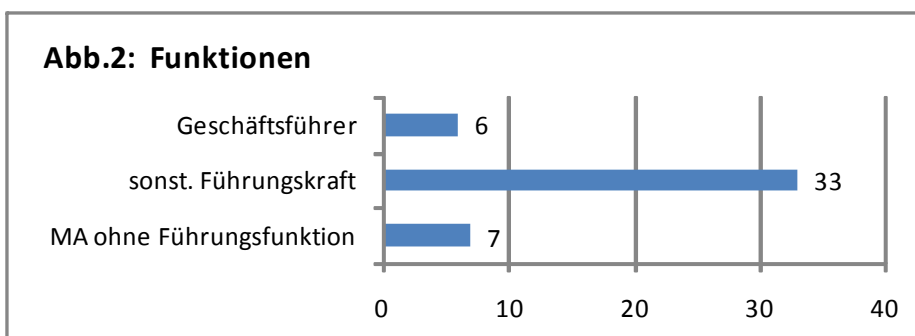
Alle Interviews wurden zunächst mit handschriftlichen Notizen aufgezeichnet, anschließend nach Merkmalen untersucht und die Antworten in verschiedene Aussagegruppen zusammengefasst. Da bei den offenen Fragestellungen jeweils mehrere Antworten möglich waren, erfolgte die Auswertung im Regelfall im Hinblick auf die Häufigkeit der Nennungen. Diese lässt Rückschlüsse auf die Wichtigkeit der genannten Aspekte zu. Eine Ermittlung, wie viele der Befragten bestimmte Aspekte genannt haben, erfolgte im Einzelfall zusätzlich.

2.4 Die Interviewpartner

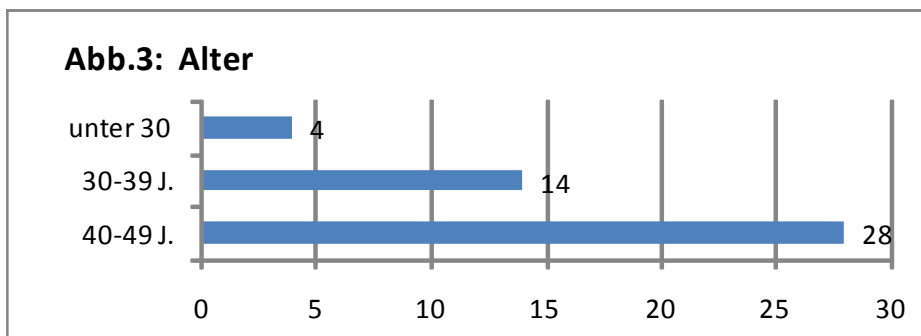
Es wurden insgesamt 46 Beschäftigte im Alter bis zu 50 Jahren von kommunalen Wasserverbänden und kleineren Stadt- bzw. Gemeindewerken befragt, in denen zumeist weniger als 100 Mitarbeiter beschäftigt sind. Die meisten Unternehmen befinden sich in ländlichen Gegenden und in Kleinstädten mit bis zu 80.000 Einwohnern.



Die Befragten sind in Funktionen als Meister/Techniker, kfm. Mitarbeiter mit Führungsfunktion (in der Regel Betriebswirte) sowie als Ingenieure eingesetzt.³



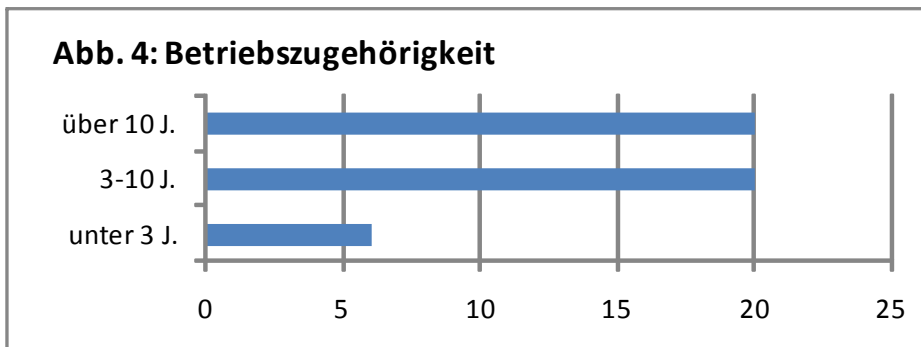
Die meisten Befragten sind Führungskräfte. Nur sieben Befragten sind keine Mitarbeiter unterstellt. Sechs Befragte sind Geschäftsführer ihres Unternehmens.



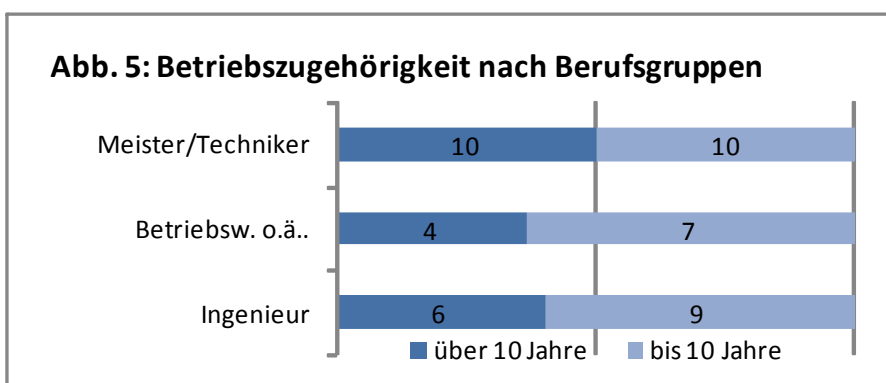
Für die Umfrage wurde eine Altersgrenze (50 Jahre) gesetzt. Dies liegt vor allem daran, dass der Schwerpunkt der Studie in Fragen der Bewerbung sowie des Unternehmenswechsels liegt. Mit steigendem Alter nimmt die Bereitschaft, das Unternehmen zu wechseln jedoch eher ab, so dass die Befragung von jüngeren Beschäftigten eher verwertbare Aussagen verspricht.

³ Zwei Befragte verfügen über nicht eindeutig zuzuordnende Funktionen: ein Wirtschaftsingenieur (als kfm. MA gezählt) sowie ein Ingenieur mit einem nachträglichen Abschluss als Betriebswirt (als Ingenieur gezählt).

Über die Hälfte der Befragten ist über 40 Jahre alt, nur 20 sind unter 40 Jahre alt. Dieser Umstand lässt allerdings kaum Rückschlüsse auf die jeweilige Altersstruktur im Unternehmen zu. Insbesondere entfallen in der Erfassung ja die Fachkräfte über 50 Jahre. So kam bei drei der angefragten Unternehmen eine Teilnahme an der Umfrage nicht in Betracht, weil alle in Frage kommenden Fachkräfte bereits über der gesetzten Altersgrenze lagen.



Knapp die Hälfte der Befragten ist bereits über 10 Jahre in ihrem Unternehmen beschäftigt. Dieser Umstand führte im ersten Frageabschnitt (Warum haben Sie sich beworben und für das Unternehmen entschieden?) teilweise zu Unsicherheiten. Der sehr lange Zeitraum, der dazwischen liegt, macht die Ergebnisse aus empirischer Sicht anzweifelbar. Dennoch bieten die Aussagen zahlreiche Informationen, die verwertet werden können.



Von den befragten Meistern/Technikern ist genau die Hälfte seit über 10 Jahren im Unternehmen beschäftigt. Die Ingenieure liegen mit 40% an zweiter Stelle. Die niedrigste durchschnittliche Verweildauer haben die kaufm. Mitarbeiter/innen: Nur 4 der 11 Befragten (= 36%) sind schon über 10 Jahre in ihrem Unternehmen. Die Unterschiede deuten auf eine größere Mobilität der Ingenieure und kfm. Beschäftigten hin. Aufgrund der geringen Zahl der Stichprobe sollten aber keine zu weitgehenden Schlüsse aus diesem Ergebnis gezogen werden.

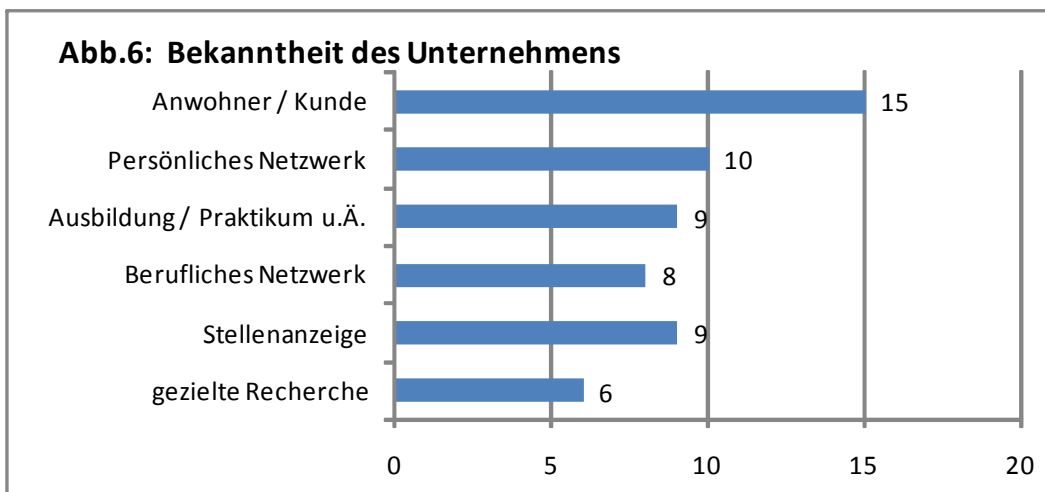
3. Die Ergebnisse im Einzelnen

3.1 Der Weg in den Betrieb

Die Bewerberinnen / Bewerber kannten ihr Unternehmen in den meisten Fällen dadurch, dass sie selbst Kunden sind, oder durch Hinweise oder Empfehlungen aus ihrem Umfeld.

Zudem überwiegt in allen Berufsgruppen die Zahl der Fachkräfte, die durch den Arbeitsplatz in der Region verbleiben oder auch zurückkehren konnten, in der sie aufgewachsen sind. Entsprechend spielen bei der Erwägung einer Bewerbung wie auch bei der Kenntnis um die Stellenvakanz Hinweise und Empfehlungen aus dem privaten und familiären Umfeld eine wichtige Rolle.

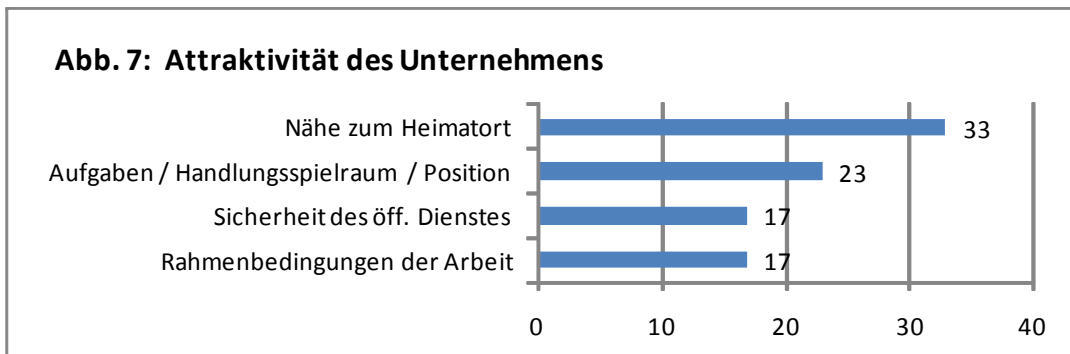
3.1.1 Bekanntheit des Unternehmens



Die meisten Befragten wurden als Anwohner oder Kunden sowie durch persönliche (Verwandte, Nachbarn) oder berufliche Netzwerke (DVGW, Ausbildungsstätte) auf das Unternehmen aufmerksam. 9 Fachkräfte haben eine Ausbildung oder ein Praktikum in dem Unternehmen gemacht oder ihre Diplomarbeit dort geschrieben. Durch gezielte eigene Recherchen (davon nach Branche: 2 /nach Region: 4) haben 6 Fachkräfte ihr Unternehmen gefunden. 4 Fachkräfte gelangten durch Betriebsübernahme zu ihrem heutigen Arbeitgeber.

Weniger als ein Viertel der Befragten lernte das Unternehmen durch die klassische Stellenanzeige kennen. Zwar erfuhren auch einige der anderen Fachkräfte durch eine Stellenanzeige von der Vakanz, zu diesem Zeitpunkt war ihnen das Unternehmen aber bereits bekannt. Dies ist insofern ein Vorteil, als die Anzeige eines bekannten Unternehmens eher wahrgenommen und näher betrachtet wird, als die Anzeige eines völlig unbekanntes Unternehmens, insbesondere dann, wenn jemand gar nicht gezielt auf Stellensuche ist.

3.1.2 Attraktivität des Unternehmens



Warum war es für die Befragten interessant, sich bei ihren Unternehmen zu bewerben?

Für den überragenden Teil der Befragten war die Nähe zum Heimatort ein wichtiges Entscheidungskriterium. 33 Befragte (= 72%) geben an, dass der Wohnort für sie ein Grund für die Wahl des Unternehmens war. Im Hinblick auf die folgende Schlüsselfrage – der Mitarbeiterbindung – ist dieser Umstand ein entscheidender Pluspunkt: Gerade in eher strukturschwachen Regionen dürfte bei diesen Beschäftigten die Neigung, sich für ein höheres Gehalt beruflich zu verändern (und folglich wegziehen oder pendeln zu müssen) deutlich geringer sein, als bei anderen.

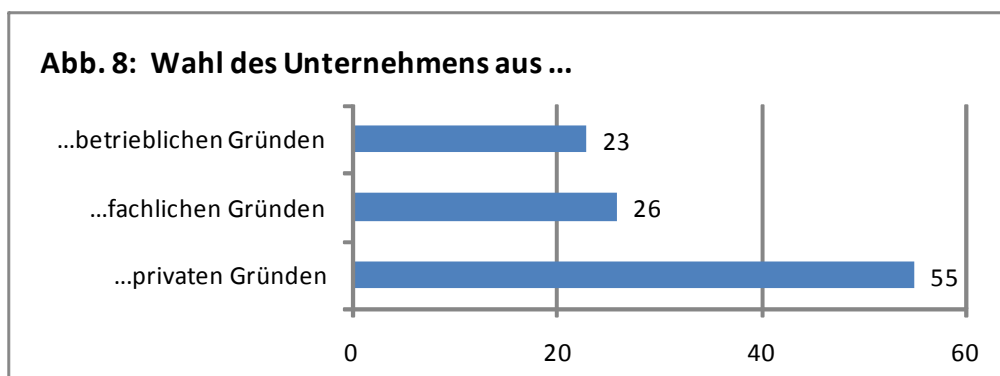
Auch für die Hochschulabsolventen, bei denen ja allgemein eine größere örtliche Flexibilität angenommen wird, spielte der Wohnort eine wichtige Rolle: 10 Ingenieure und 7 der kfm. Führungskräfte nennen diesen Grund.

Nach dem Wohnort wurden aufgabenbezogene Motive am häufigsten genannt: 23 Befragte gaben an, dass der interessante Aufgabenbereich, der mit der Stelle verbundene Handlungsspielraum oder die Position wichtig für ihre Entscheidung waren (6 Befragte nannten zwei von diesen Merkmalen).

Die Vorteile des öffentlichen Dienstes spielen ebenfalls eine Rolle – die Sicherheit war für 17 Befragte ein Kriterium bei der Wahl des Arbeitsplatzes; ebenfalls für 17 Befragte (9 davon nannten beide Aspekte) waren die Rahmenbedingungen der Arbeit wichtig: dabei spielten vor allem Erwartungen hinsichtlich der Arbeitszeiten eine Rolle (geregelter Arbeitszeit, weniger Überstunden). Hochschulabsolventen hoben mehrfach hervor, dass sie erwarteten weniger reisen zu müssen, Ingenieure wollten gerne etwas mehr „draußen vor Ort“ arbeiten (was nach ihrer Einschätzung in einem kleinen Betrieb eher möglich ist), wogegen es für die Meister oft wichtig war, nicht mehr nur draußen arbeiten zu müssen (aufgrund planerischer Aufgaben / Führungsposition).

Eine Aufteilung der genannten Gründe in betriebsbezogene, fachliche und soziale Gründe gibt weitere Hinweise darauf, welche Kriterien für die befragten Fachkräfte bei der Wahl des Unternehmens wichtig waren:

- **Betriebsbezogene Aspekte:** Betriebsgröße, Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeiten, draußen / drinnen arbeiten) sowie eine gute, zukunftsfähige Struktur des Unternehmens
- **Fachliche / Aufgabenbezogene Aspekte:** Entwicklungsperspektiven / Übernahmechance nach der Ausbildung, ein interessanter Aufgabenbereich, Gestaltungsspielraum, die zu besetzende Position
- **Soziale / Private Gründe:** Sicherheit des öffentlichen Dienstes, Empfehlung, Nähe zum Heimatort, attraktiver Ort / attraktive Umgebung



Sehr deutlich überwiegen die privaten Gründe für die Wahl des Unternehmens. Nur vier Befragte nannten für die Wahl des Unternehmens keine, alle übrigen nannten dafür z.T. mehrere Gründe, die dem privaten Umfeld zuzuordnen sind.

23 Nennungen beziehen sich auf das Unternehmen als solches, bzw. auf Merkmale, die vor allem auf das Unternehmen betreffen⁴. 26 Nennungen beziehen sich auf den konkreten Aufgabenbereich im Unternehmen.

Da die Bewerbung bei den meisten Befragten bereits viele Jahre zurückliegt, sind diese Ergebnisse mit Vorsicht zu werten: Eine mögliche Interpretation geht z.B. dahin, dass die privaten Gründe erst dann entscheidend werden, wenn die anderen Komponenten erfüllt sind. Dies könnte vor allem dann der Fall sein (und das deckt sich mit mehreren Aussagen in den Interviews), wenn mehrere Arbeitsplatzangebote zur Verfügung stehen.

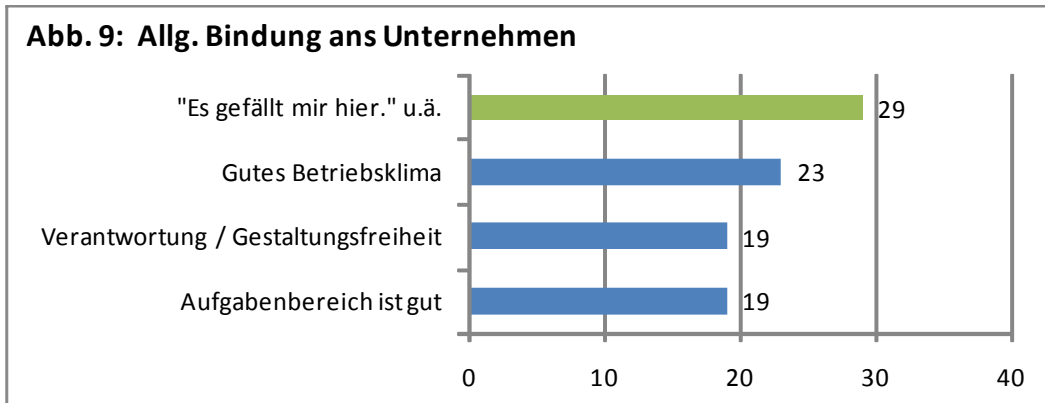
Festzuhalten ist, dass die sozialen / privaten Gründe eine wichtige Rolle für die letztendliche Entscheidung spielen.

3.2 Die Bindung an das Unternehmen

Die Auswertungen zur Fragestellung „Was motiviert Sie, in Ihrem Unternehmen zu bleiben?“ machen zunächst deutlich, dass eine genaue Zuordnung der Aussagen zu den in Kapitel 2.2

⁴ Die Zuordnung der Aussagen zu „Rahmenbedingungen der Arbeit“ sind z.T. nicht eindeutig möglich.

genannten Kategorien „emotionale Aspekte“, „Kosten/Nutzen-Abwägung“ und „Grad der Einbindung / Selbstverpflichtung“ nicht möglich ist. Daher sollen zunächst die besonders hervorzuhebenden Ergebnisse vorgestellt werden. Anschließend erfolgt eine Zuordnung in die bereits im vorigen Kapitel verwendeten Kategorien (betriebliche/fachliche/private Gründe).



Die Eingangsfrage zu diesem Themenbereich hieß: „Sie sind ja jetzt schon xx Jahre in Ihrem Unternehmen. Warum haben Sie sich noch nicht wegbegeben?“ Die erste Reaktion auf diese Frage war in den meisten Fällen bemerkenswert: z.B. „Mir macht es Spaß hier.“, „Ich bin zufrieden.“ oder „Ich habe hier den besten Job, den ich mir vorstellen kann.“ Insgesamt äußerten 29 der 46 Befragten (= 63 %) eine Aussage dieser Art. Der damit zum Ausdruck kommende Grad der Bindung ans Unternehmen ist in diesem Umfang selten anzutreffen.

Z. B. bezeichnete sich in einer Umfrage des Beratungsunternehmens Towers-Perrin knapp ein Viertel der Befragten als im Job hoch engagiert; 63 Prozent als moderat engagiert, immerhin 14 Prozent haben innerlich bereits gekündigt.⁵ Im DGB-Index „Gute Arbeit 2008“ wurde eine Eigenbewertung der Arbeitsplätze anhand verschiedener Kriterien vorgenommen. Im Gesamtergebnis bewerteten nur 13% der Beteiligten ihren Arbeitsplatz als gut.⁶

Die beispielhaft genannten Aussagen wurden auf Nachfrage weiter vertieft. Welche Aspekte dann als ursächlich für diese Zufriedenheit genannt wurden, dürften auch diejenigen sein, die für die Befragten die jeweils höchste Bedeutung besitzen.

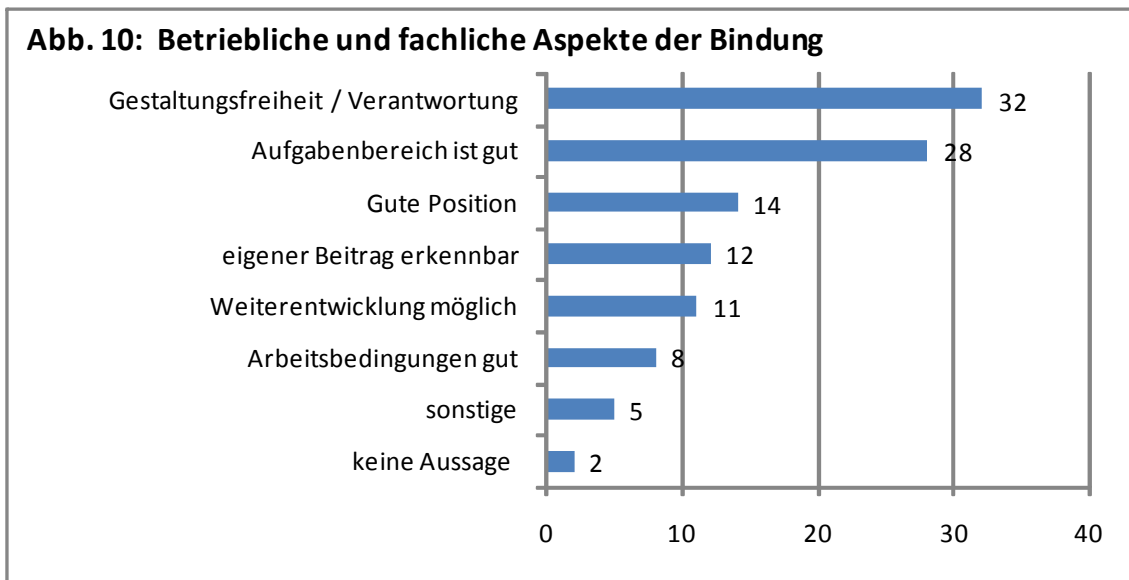
Im Regelfall wurde zunächst auf die Vorzüge des Aufgabenbereiches hingewiesen – zumindest einer der beiden in der Grafik genannten Aspekte („Verantwortung / Gestaltungsfreiheit“ bzw. „Aufgabenbereich ist gut“) wurde von allen 29 genannt. In 19 Fällen wurde das Maß der Verantwortung und / oder der vorhandene Handlungsspielraum hervorgehoben (davon in 10 Fällen im Zusammenhang mit der Position im Unternehmen). Eine allgemeine Zufriedenheit mit dem Aufgabenbereich wurde 19mal genannt.

⁵ vergl. Manager Magazin 3/2004

⁶ vergl. DGB, S.11

Der zweite hervorgehobene Grund für den Verbleib im Unternehmen dürfte das Betriebsklima sein: von den genannten 29 Befragten gaben 23 an, dass ihnen das Betriebsklima wichtig ist und sie damit auch zufrieden sind.

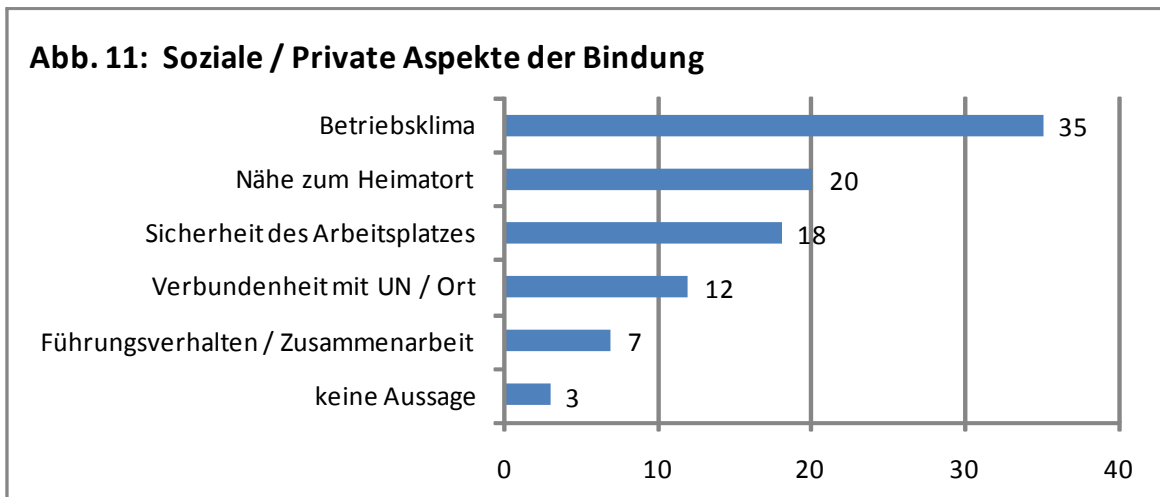
3.2.1 Betriebliche und fachliche Aspekte



Nur ein Befragter traf gar keine Aussage in Bezug auf betriebliche oder fachliche Aspekte, während es bei den meisten anderen jeweils mehrere Nennungen gab. Sehr deutlich wird – wie schon unter 3.3 ausgeführt wurde – die hohe Bedeutung der Gestaltungsfreiheit, der übertragenen Verantwortung sowie insgesamt des Aufgabenbereiches. Ebenso ist die im Unternehmen erreichte Position ein vielfach genannter Pluspunkt – gerade auch im Hinblick auf die Aussicht, eine vergleichbare Position in einem anderen (auch größeren) Unternehmen zu bekommen. Wichtig war zudem die Möglichkeit, sich im Unternehmen weiterzuentwickeln, wobei es nicht allein um einen Zuwachs an Gehalt oder eine höhere Position ging, sondern auch um einen qualitativen Zuwachs an Aufgaben und Verantwortung.

Gute Arbeitsbedingungen wurden als Grund für den Verbleib Unternehmen (8x) deutlich seltener genannt als in Bezug auf die Bewerbungsphase (17x) – möglicherweise ist dies auf einen Gewöhnungseffekt zurückzuführen. In den sonstigen Aussagen wurde z.B. betont, dass auch künftig interessante Aufgaben zu erwarten sind oder aber, dass der Aufgabenbereich selbst aufgebaut wurde, so dass eine hohe Motivation besteht, diesen auch weiter auszufüllen.

3.2.2 Soziale / Private Aspekte



Ein großer Teil der Gründe für die Bindung ans Unternehmen betraf soziale Aspekte, wie etwa die Zusammenarbeit, die Nähe zum Heimatort oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes. In Bezug auf die vorgenannten betrieblichen Aspekte wird jedoch deutlich, dass eine klare Trennung nur schwer möglich ist. Gerade Führung und Zusammenarbeit – die ihrerseits große Auswirkungen auf das Betriebsklima haben – liegen in großen Teilen ebenso wie die betrieblichen Aspekte im Einflussbereich des Unternehmens. Dennoch soll die vorgenommene Trennung die rein aufgabenbezogenen und die eher emotional geprägten Aspekte getrennt voneinander betrachten:

Nur drei der Befragten trafen keine Aussage zu sozialen oder privaten Aspekten der Bindung ans Unternehmen. 35 (also 76%) Befragte sagten aus, das Betriebsklima sei ihnen wichtig und auch in Ordnung. In diesem Zusammenhang wurde einige Male auf ein positiv wahrgenommenes Führungsverhalten bzw. die gute Form der Zusammenarbeit hingewiesen, z.B. Anerkennung, guter Umgang mit Fehlern, hohe Zielorientierung. Einige, die mit dem Betriebsklima weniger zufrieden sind, antworteten auf die Frage danach, welche Bedeutung diese für sie haben häufig folgendermaßen: „Wohl keine große Bedeutung, sonst würde ich hier ja nicht bleiben.“ Ein mehrfach genannter Grund für eine geringere Bedeutung des Betriebsklimas war auch eine Position, in denen eine Fachkraft sehr stark auf sich allein gestellt arbeitet (z.B. Klärmeister).

Die Nähe zum Heimatort ist für 20 Befragte ein nennenswerter Grund zum Bleiben. Diese Bindung wird häufig durch Familie und Eigenheim verstärkt. Von 12 Befragten wurde eine besondere Verbundenheit mit dem Unternehmen oder aber mit dem Ort / der Region geäußert. Diese hat ihre Ursache vor allem in der persönlich Atmosphäre, die einen stärker vertrauensbasierten Umgang miteinander ermöglicht.

Die Sicherheit des Arbeitsplatzes wurde von 18 Befragten ausdrücklich als wichtig bezeichnet, wobei diese Wertschätzung durch die gegenwärtige Krise verstärkt sein dürfte. Im Vor-

griff auf den nächsten Abschnitt – Wechsel des Unternehmens – sei aber darauf hingewiesen, dass ein weit größerer Teil der Befragten ggf. hohe Anforderungen an einen neuen Arbeitsplatz stellen würde, um das Risiko des Arbeitsplatzwechsels auszugleichen.

3.2.3 Gehalt

Wenig überraschend erscheint es, dass sich das Gehalt bei den Gründen für einen Verbleib im Unternehmen nicht an oberer Stelle wiederfindet. Tatsächlich wurde dies zweimal genannt, während sieben Befragte das Gehalt immerhin als insgesamt akzeptabel bezeichneten. In einem Fall wurde ein künftig niedrigeres Gehalt als möglicher Grund für einen Weggang aus dem Unternehmen genannt.

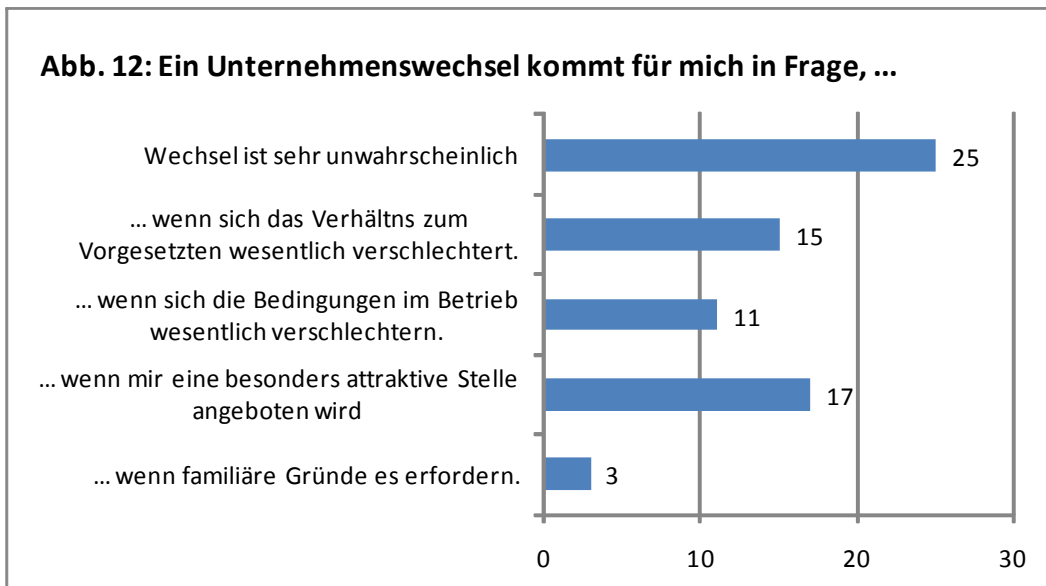
Weitere Aussagen sind auf Grundlage der Befragung nicht möglich, da nach diesem Aspekt nicht gezielt gefragt wurde. Der Grund dafür liegt zunächst in der Tarifgebundenheit der betroffenen Unternehmen, die ohnehin keinen großen Spielraum für die Gestaltung der Gehälter lässt. Im Vorgriff auf die Ausführungen in Kapitel 4 sei aber darauf hingewiesen, dass das Gehalt weder bei der Personalgewinnung noch bei der Bindung des Personals von herausgehobener Bedeutung ist, solange sich Mitarbeiter/innen nicht stark unterbezahlt fühlen.

3.3 Der Wechsel des Unternehmens

Ein Wechsel des Arbeitgebers kann aus betriebsinternen Gründen angestrebt werden oder aus solchen, auf die das Unternehmen keinen oder wenig Einfluss hat. Hier sind vor allem Jobangebote von Wettbewerbern sowie private Gründe zu nennen.

Eine Unterscheidung in Bezug auf die Motivationslage der Betroffenen ist sinnvoll: Im Falle eines angestrebten Wechsels wegen einer unbefriedigenden Situation im Unternehmen ist bereits eine Unzufriedenheit eingetreten, die sich noch weiter auswirken kann, je nachdem, ob und wann ein Wechsel tatsächlich stattfindet (Stichwort: innere Kündigung). Wer dagegen ein besonders attraktives Stellenangebot annimmt, kann bis dahin im Unternehmen recht zufrieden und entsprechend engagiert gewesen sein. Hier stellt sich allein die Frage, ob stärkere Anstrengungen zur Mitarbeiterbindung geholfen hätten (siehe Kapitel 3.2).

3.3.1 Gründe für einen Wechsel



Die überwiegend positiven Aussagen im Kapitel „Mitarbeiterbindung“ finden in diesem Themenbereich ihre Fortsetzung: 25 der Befragten (54%) halten einen Wechsel zu einem anderen Unternehmen für sehr unwahrscheinlich. Acht von diesen können sich auch auf Nachfrage keinen Grund für einen möglichen späteren Wechsel vorstellen.

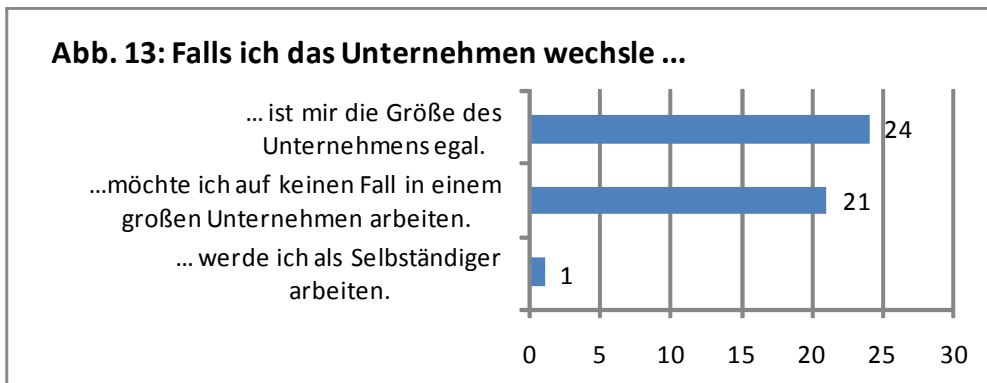
Die Ursachen für einen Wechsel des Unternehmens können sowohl im Unternehmen als auch außerhalb liegen.

Die unternehmensinternen Gründe, die die Befragten zu einem Wechsel motivieren würden, liegen vor allem in der Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten. Sofern sich – z.B. aufgrund eines Wechsels der Geschäftsführung oder auch des Vorstandes die Zusammenarbeit wesentlich verschlechtert, würden 15 Befragte einen Wechsel in Erwägung ziehen. Weitere 11 würden über einen Wechsel nachdenken, wenn das Betriebsklima sich verschlechtert oder sich allgemein die Situation im Betrieb ins Negative verändert.

Auch ein besonders attraktives Stellenangebot kann Grund für einen Wechsel des Unternehmens sein, befanden 17 Befragte. Allerdings wurde in den meisten Fällen auf das hohe Risiko eines Wechsels hingewiesen, da man eine Probezeit durchlaufen muss und im Falle einer schlechten Unternehmenssituation geringeren Schutz genießt. In diesem Zusammenhang wiesen die meisten darauf hin, dass die neue Stelle ggf. sehr deutliche Vorteile bieten müsste, also z.B. ein erheblich höheres Gehalt, besonders attraktive Aufgaben oder neue Möglichkeiten der Weiterentwicklung.

Drei Befragte würden das Unternehmen wechseln, wenn familiäre Gründe einen Ortswechsel erfordern.

3.3.2 Ziel eines Wechsels



Im Falle eines Wechsels möchte knapp die Hälfte (21 von 45) der Befragten am liebsten wieder in einem eher kleinen Unternehmen arbeiten und steht einer Beschäftigung in einem großen Unternehmen eher skeptisch gegenüber. Den meisten Befragten ist die Größe des Unternehmens egal; für sie sind z.B. die Aufgaben und die Position im Unternehmen wichtiger. Nur einer würde als Selbständiger arbeiten.

4. Perspektiven

4.1 Mitarbeitergewinnung

Aus der Sicht des Bewerbers – gerade eines Berufsanfängers – ist die Wahl des richtigen Unternehmens und des richtigen Arbeitsplatzes eine äußerst komplexe und vielschichtige Angelegenheit: Der Bewerber bringt aus seinem Werdegang, seiner Ausbildung und seiner Erziehung Werte, Einstellungen und Prägungen mit, die – teilweise unbewusst – seine Vorstellungen von dem „richtigen“ Arbeitsplatz beeinflussen. Darüber hinaus hat er sich Ziele und Prioritäten gesetzt und im optimalen Fall schon einige praktische Erfahrungen gesammelt, aus denen er Kriterien für seine Auswahl ableiten kann.

Eine im Jahr 2002 in Österreich durchgeführte Befragung von Schülern, FH-Studenten und Berufseinsteigern ergab, dass diese am liebsten in einem Unternehmen arbeiten wollen,

- in dem ein gutes Arbeitsklima herrscht,
- in dem die Verdienstmöglichkeiten langfristig gut sind,
- das ihnen abwechslungsreiche Aufgabenstellungen bietet,
- das ihnen sympathisch ist und
- das ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit ermöglicht.⁷

Der Bewerber begibt sich nun auf einen Arbeitsmarkt, der alles andere als transparent ist: Zunächst weiß er im Regelfall nur oberflächlich, was ihn in einem Unternehmen erwartet. Die meisten Merkmale und Eigenschaften von Unternehmen, die ihm besonders wichtig sind, kann er erst durch seine Tätigkeit dort überprüfen. Es ist also zweckmäßig und hilfreich für beide Seiten – für den Bewerber wie für das Unternehmen –, genauere Merkmale festzustellen und transparent zu machen.

In den meisten der o. a. Merkmale haben die Versorgungsunternehmen, die sich an der Studie beteiligt haben, gut abgeschnitten. Diese Erkenntnisse gilt es nun im Kreise der potenziellen Bewerberinnen und Bewerber bekannt zu machen!

4.2 Mitarbeiterbindung

Es gibt es auch Vorteile von Fluktuation, vor allem zählt dazu der Gewinn von neuen Erfahrungen und Sichtweisen als Auffrischung betrieblicher Routinen. Grundsätzlich jedoch ist der Weggang von Mitarbeitern vor allem mit Kosten verbunden, die sowohl direkt (Vertretungsaufwand, Kosten des Ausschreibungsverfahrens, Einarbeitung und Schulung) als auch indirekt auftreten (Leistungsausfall, Qualitätsverluste, Verlust von Fachwissen und Erfahrung).

Zu beachten ist auch, dass sich Fluktuation immer auch auf die verbleibenden Beschäftigten auswirkt, weil sie mit Veränderungen verbunden ist, die zu weiteren Leistungsverlusten führen können. Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit ist daher eine möglichst geringe Fluktuation im Unternehmen erstrebenswert.

Was kann ein Unternehmen selbst dazu beisteuern, um Mitarbeiter/innen zu halten, wo doch der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt sowie private oder familiäre Faktoren nur wenig beeinflusst werden können?

Aus den Interviews ist sehr deutlich geworden, dass die Unternehmen, die sich an der Studie beteiligt haben, in mehreren Aspekten der Mitarbeiterbindung recht erfolgreich sind (vergl. Kap. 3.2). Da nicht alle positiv hervorgehobenen Merkmale vom Unternehmen beeinflusst werden können, sollten die vorhandenen Gestaltungsspielräume unbedingt genutzt werden.

Merkmal	Gestaltungsspielraum	Mögliche Maßnahmen
Gestaltungsfreiheit / Verantwortung	Hoch	Delegation, Zielvereinbarungen, Klarheit über Ziele und Gestaltungsspielräume herstellen
Erkennbarer Beitrag zum Ganzen	Hoch	Verantwortung übertragen, fachübergreifende Kooperation fördern
Zusammenarbeit / Führung	Hoch	Geeignetes und motivierendes Führungsverhalten spezielle Fortbildung für Führungskräfte, transparente Strukturen und Prozesse
Teamarbeit	Hoch	Gemeinsame Ziele definieren, Fehlermanagement, kooperatives Arbeiten fördern
Individuelle Weiterentwicklung	Hoch	Klarheit über Wünsche und Perspektiven herstellen, regelmäßige Fortbildung
Arbeitsbedingungen: Gesundheit	Hoch	Gesundheitsvorsorge, Arbeits- und Gesundheitsschutz
Gutes Betriebsklima	Hoch	Gemeinsame Unternehmungen / Feiern, Rituale, Mitarbeiterzeitung, Betriebssport
Arbeitsbedingungen: Arbeitszeit / Flexibilität	Mittel	Flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonto, Teilzeit, Home Office
Vergütung	Gering	Möglichkeiten für variable Vergütung / variablen Stufenaufstieg nutzen, neue Mitarbeiter über Vorteile der Zusatzversorgung sowie weitere tarifliche Leistungen informieren
...		

Kritisch kann die Situation im Falle einschneidender Veränderungen im Unternehmen werden. So erklärten 15 Fachkräfte, dass sie einen Wechsel des Unternehmens in Betracht ziehen würden, wenn sich das Verhältnis zur vorgesetzten Stellen (insb. der Geschäftsführung

⁷ Tri-Consult / Emberger+Partner, S. 2

oder dem Vorstand) wesentlich verschlechtert. Ebenso erklären 11 Befragte, dass allgemein als negativ empfundene Veränderungen im Betrieb ihren Verbleib im Unternehmen in Frage stellen würden. Betriebliche Veränderungen sowie Führungswechsel an oberster Stelle können damit in Zeiten des Fachkräftemangels zu einer erheblichen Belastungsprobe werden. Im Falle organisatorischer Veränderungen, insb. Betriebsübernahmen, sollten daher stärker als bisher die Belange von Beschäftigten in Schlüsselpositionen beachtet und mit den organisatorischen und wirtschaftlichen Erfordernissen abgewogen werden.

4.3 Betriebliche Aus- und Weiterbildung

Die Möglichkeit der Weiterentwicklung im Unternehmen ist ein wichtiger Faktor der Mitarbeiterbindung⁸ und wird von 11 Befragten als solcher direkt genannt. Hier werden in vielen kleineren Unternehmen noch nicht alle Potenziale genutzt. Ist die Personalentwicklung vor allem Aufgabe der Geschäftsführung und der Führungskräfte, ohne dass diese durch spezifisch geschultes Fachpersonal unterstützt werden, mangelt es in der Regel an Zeit und Kenntnissen, die erforderlich sind, um langfristig wirkungsvolle Maßnahmen durchzuführen.⁹

Die geringe Fluktuation gerade von gut qualifizierten Facharbeitern, insb. Meistern, macht die eigene Ausbildung zwingend erforderlich. Auch wenn die Kosten einer Meisterausbildung verhältnismäßig hoch scheinen, besteht die Notlösung immer häufiger in der Besetzung solcher Stellen mit Mitarbeitern ohne die eigentlich erforderliche Qualifikation.

Gleiches gilt für spezifische Weiterbildungsmaßnahmen z.B. zur Sicherheitsfachkraft. Gerade im Rahmen des Qualitätsmanagements oder des Technischen Sicherheitsmanagements gibt es eine Fülle von besonderen Funktionen und Verantwortungsbereichen, die spezifische Weiterbildungsmaßnahmen voraussetzen. Diese Verantwortungsbereiche auf möglichst verschiedene Mitarbeiter zu verteilen hat eine Reihe von Vorteilen:

- Möglichst viele Mitarbeiter profitieren von Weiterbildungsmaßnahmen und bleiben dadurch daran gewöhnt, sich und ihre Arbeit ständig weiterzuentwickeln.
- Die Übertragung von Verantwortung wird im Regelfall auch von den Mitarbeitern positiv bewertet. Sie erhalten dadurch Wertschätzung und Anerkennung.
- Im Falle eines Personalwechsels geht nur ein Teil des Spezialwissens verloren.

Ein langfristig angelegtes und einen möglichst großen Teil der Belegschaft umfassendes Fortbildungskonzept hat damit gleich mehrere positive Auswirkungen für das Unternehmen. Darüber hinaus können spezifische Maßnahmen für besondere Beschäftigtengruppen zweckmäßig sein, z.B. für ältere Mitarbeiter/innen oder Rückkehrer/innen aus dem Erziehungsurlaub.

⁸ vergl. z.B. VDI-Ingenieurstudie 2008, S. 7f

4.4 Erhaltung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft

Mit der demografischen Entwicklung und dem drohende Mangel an Fachkräften ist eine weitere Folge verbunden: die alternde Belegschaft. Es wird künftig wichtiger werden, Beschäftigte bis zur Altersgrenze auf einem möglichst hohen Leistungsniveau zu halten. Dieses Erfordernis stellt zweifellos erhöhte Anforderungen an die betriebliche Gesundheitsförderung.

Aber auch die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima haben – ebenso wie unzureichend ausgestattete Arbeitsplätze – Einfluss auf die Gesundheit.

- Untersuchungen zeigen, dass das Wohlbefinden am Arbeitsplatz auch die physische und psychische Leistungsfähigkeit beeinflusst¹⁰.
- Die Kriterien gesundheitsgerechter Arbeit enthalten als höchste Stufe eine Tätigkeit, die förderlich für die Persönlichkeitsentwicklung des Beschäftigten ist. Dies ist insb. dann der Fall, wenn die Arbeit Freiräume für eine Entwicklung der persönlichen und fachlichen Kompetenzen lässt.¹¹
- Mitarbeiter, die sich stark an ihr Unternehmen gebunden fühlen, weisen gegenüber anderen geringere Fehlzeiten auf und bringen mehr Vorschläge und Ideen ein, als solche, die sich weniger an ihr Unternehmen gebunden fühlen.¹²

Für die Betriebe der Wasserwirtschaft zeigt sich auf Basis der Studie die folgende Situation:

- **Führung:** Die Führungskultur wurde teilweise deutlich kritisiert, allerdings scheint es, dass sich die Betroffenen im negativen Falle mit der Situation arrangiert haben. Dennoch sollten – gerade auch ältere Führungskräfte –in ihren Führungsqualitäten unterstützt und fortgebildet werden.
- **Betriebsklima:** Das Betriebsklima wurde in den Interviews überwiegend positiv bewertet. Da es den meisten Befragten sowie auch für potenzielle Bewerber ein wichtiges Kriterium ist, sollte das Betriebsklima bewusst gepflegt und gestaltet werden.
- **Stress:** Nur wenige Befragte wiesen auf anhaltend unakzeptable Stresssituationen hin. Die meisten beschrieben die wechselnden und manchmal sehr hohen Belastungen eher als anregend –vorausgesetzt es handelte sich um vorübergehende Phasen.
- **Handlungs- und Gestaltungsspielraum:** In diesem Punkt haben die Unternehmen der Wasserwirtschaft sehr gut abgeschnitten. Diesen Vorteil gilt es zu nutzen und bewusst auszubauen.

⁹ vergl. Uni Mannheim, Abschnitt II

¹⁰ vergl. Meifert/Kesting, S. 23f und S34f

¹¹ vergl. Meifert/Kesting, S. 107f

¹² vergl. Nink, S. 25f

Die aktuelle Situation ist bezüglich der Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der befragten Fachkräfte grundsätzlich als gut zu bewerten. Da je Unternehmen nur wenige Führungskräfte interviewt wurden, kann diese Aussage aber nicht ohne weiteres auf die gesamten Belegschaften übertragen werden. Z. B. gab es bereits bei den befragten Fachkräften gleicher Unternehmen in einigen Fällen sehr unterschiedliche Bewertungen zur Frage nach dem Betriebsklima.

Die Chancen für die künftige Entwicklung liegen in der Nutzung und Weiterentwicklung der – auch organisationsbedingt - vorhandenen Vorteile.

4.5 Arbeitgeber-Image

Wie steigert man als kleines Unternehmen die Bekanntheit und die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt? Womit verbinden die potenziellen Bewerberinnen und Bewerber ein öffentliches Versorgungsunternehmen? Und wer sind eigentlich die Bewerberinnen und Bewerber, die vorrangig angesprochen werden sollten?

Angefangen mit der letzten Frage hat das Unternehmen grundsätzlich ein Interesse daran, motivierte Fachkräfte zu beschäftigen, die gerne in einem vielseitigen Arbeitsbereich Verantwortung übernehmen wollen. Ferner sollten diese die Stelle nicht nur als kurzes Sprungbrett nutzen, sondern möglichst viele Jahre bleiben. So gesehen bietet diese Studie einige Antworten.

Von den 46 Interviewten

- sagten 35, dass ihnen das Betriebsklima wichtig ist und dieses im Unternehmen auch gut ist.
- gaben 20 an, dass sie stark an die Region gebunden sind, da sie von dort stammen oder dort heimisch geworden sind. 33 haben sich aufgrund des Ortes dort beworben.
- beschrieben 23, dass der interessante Aufgabenbereich, der Gestaltungsspielraum oder die Position Gründe waren, sich bei dem Unternehmen zu bewerben. 42 nannten mindestens einen dieser Aspekte als Grund für ihren Verbleib im Unternehmen.
- sagen 17, dass die Sicherheit des öffentlichen Dienstes bzw. die hohe Arbeitsplatzsicherheit des Versorgungsunternehmens für sie ein Entscheidungsgrund bei der Bewerbung war. Für 18 ist dies (auch) heute noch ein wichtiger Grund für den Verbleib im Unternehmen.
- erhofften sich 17 bei ihrer Bewerbung bessere Arbeitsbedingungen, (insb. in Bezug auf die Arbeitszeiten), als sie es aus Unternehmen der „freien Wirtschaft“ kannten oder erwarteten.

Damit werden einige Präferenzen deutlich. Auch wenn eine volle Übertragung dieser Ergebnisse auf mögliche Nachwuchsfachkräfte nur eingeschränkt möglich ist¹³, so geben diese doch wertvolle Hinweise auf das Profil künftiger Fachkräfte, die von kommunalen Versorgungsunternehmen angezogen und dauerhaft gebunden werden könnten.

Was verbinden Bewerber nun mit diesen Unternehmen? Die o.a. Übersicht gibt auch hierzu einige Hinweise: ein interessanter Aufgabenbereich, Gestaltungsspielraum, relativ gute Arbeitsbedingungen sowie Arbeitsplatzsicherheit. Allerdings ist fraglich, ob diese Assoziationen bei allen potenziellen Kandidaten ankommen – so landet der öffentliche Dienst allgemein in der Liste der Wunscharbeitgeber weit hinten. Unabhängig davon gibt es weitere positive Merkmale, die – wenn sie entsprechend kommuniziert würden – das Bild der potenziellen Kandidaten prägen könnten: z.B. das ökologisch und ethisch einwandfreie Produkt und die in dieser Studie festgestellte hohe Zufriedenheit der Beschäftigten.

Und wie können kleinere Unternehmen ihren Bekanntheitsgrad und ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt erhöhen? Hier sind mehrere Wege denkbar. Eine klassische Möglichkeit – die überwiegend nicht ausgeschöpft wird – ist die Unternehmensdarstellung im Internet, die das Unternehmen nicht nur als Dienstleister sondern auch als Arbeitgeber vorstellt. Im Hinblick auf die festgestellte starke regionale Bindung sollte auch die örtliche Öffentlichkeitsarbeit dahingehend verstärkt werden.

Natürlich treffen kleinere Unternehmen schnell an Kapazitätsgrenzen, sollen sie sich auf Jobmessen, an Fachhochschulen oder bei ähnlichen Gelegenheiten vorstellen. Die starke Vernetzung in der kommunalen Versorgungswirtschaft bietet hier eine hervorragende Basis für verschiedene Möglichkeiten der Kooperation. Im Verbund sinken nicht nur die Kosten des Einzelunternehmens beim Messeauftritt. Wird der Verbund für weitere Maßnahmen, z.B. Praktikantenbörsen, Traineeprogramme, Weiterbildungsmaßnahmen gezielt und systematisch genutzt, steigt wiederum die Attraktivität der beteiligten Unternehmen für Absolventen. An diesen Optionen sollte in Anbetracht des drohenden Fachkräftemangels dringend gearbeitet werden.

¹³ eingeschränkte Übertragbarkeit durch Größe der Stichprobe, andere Altersstruktur, Erinnerungslücken in Bezug auf die eigene Bewerbungsmotivation

5. Schlusswort

Wann und in welcher Intensität Deutschland flächendeckend von einem Fachkräftemangel betroffen sein wird ist unklar. So gibt es Prognosen, die bereits ab 2015 davon ausgehen, dass Stellenangebot die Zahl der Fachkräfte übersteigen wird, während andere lediglich von einer Verringerung der Arbeitssuchenden ausgehen.

Eine Studie zur Fachkräfteausstattung kleiner und mittlerer Unternehmen in Baden-Württemberg stellte bereits 2000 fest, dass das Problem unbesetzter Stellen gerade bei kleineren Betrieben überdurchschnittlich hoch ist – in 2001 konnten rund 30% der offenen Stellen in Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern nicht besetzt werden. Bei Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern lag der Anteil lediglich bei 6%.¹⁴

Die kommunale Versorgungswirtschaft hat in der gegenwärtigen Situation eine gute Ausgangsposition für die zu erwartenden personalwirtschaftlichen Entwicklungen. Künftige Maßnahmen sollten sich hieran bewusst und gezielt ausrichten, indem die vorhandenen Stärken besser genutzt und vorhandene Potenziale ausgebaut werden.

¹⁴ Uni Mannheim, S. 6f

6. Literaturverzeichnis

- **Behrends, Thomas:** Anreizstrukturen im Mittelstand – ein empirischer Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, ZfB-Special Issue 6/2007
- **DGB-Index Gute Arbeit,** 2008
<http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/>
- **Meifert, Matthias / Kesting, Mathias:** Gesundheitsmanagement im Unternehmen, 2004
- **Nink, Marco:** Schlummerndes Potenzial in Unternehmen wecken, in: Personalwirtschaft Ausgabe 01/2008
- **Tri-Consult / Emberger+Partner:** Ansprüche an attraktive Arbeitgeber, 2002
http://www.emberger-partner.com/cms/wp-content/uploads/2008/04/employer-of-choice_studie-attraktive-arbeitgeber-2002-embergertriconsult.pdf
- **Uni Mannheim:** Situation und Spezifik der Fachkräfteausstattung baden-württembergischer Klein- und Mittelunternehmen, 2004
- **Voigt, Anke / Jöns, Ingela:** Multiples Commitment als Erweiterung bestehender Konzepte der Mitarbeiterbindung?, 2006
- **Verband der Ingenieure (VDI):** VDI-Ingenieurstudie, 2008