

Begleitstudie

zum Kooperationsprojekt

DEHOGA Sachsen Regionalverband Sächsische Schweiz

Institut für Dienstleistungsmanagement

SRH Dresden School of Management

„Arbeitgeberattraktivität der gastgewerblichen Unternehmen im Landkreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge“

Auftraggeber: Regionale Fachkräfteallianz

Landkreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge



SACHSEN



Vorwort

Das Image von Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst maßgeblich die erfolgreiche Gewinnung und Sicherung von Fachkräften. Das Projekt zur Fachkräftesicherung in gastgewerblichen Unternehmen des Landkreises Sächsische Schweiz-Osterzgebirge hat zum Ziel, die Arbeitgeberattraktivität der Hotel- und Gaststättenbranche nachhaltig zu steigern und somit dem Fachkräftemangel in der gastgewerblichen Branche in der Region entgegenzuwirken.

Dazu initiierte der DEHOGA Sachsen Regionalverband Sächsische Schweiz in Zusammenarbeit mit dem Institut für Dienstleistungsmanagement der SRH Dresden School of Management ein Kooperationsprojekt, welches von der Regionalen Fachkräfteallianz Landkreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge gefördert wurde.

Die Projektidee entstand aus einer vorangegangenen längeren Kooperation des DEHOGA Sachsen mit der SRH Dresden School of Management, bei der unter studentischer Beteiligung Workshopformate für das Gastgewerbe durchgeführt wurden. Hierbei kam der Wunsch der gastgewerblichen Betriebe auf, diese Zusammenarbeit zu verstetigen und vor Ort in der Region zu intensivieren.

Am 22. November 2018 fand unter Federführung des DEHOGA Sachsen Regionalverband Sächsische Schweiz ein Brainstorming im Hyperion-Hotel Dresden statt, bei dem Unternehmensvertreter gemeinsam mit Vertretern des Tourismusverbandes Sächsische Schweiz e. V. und der Wirtschaftsförderung des Landkreises Ideen für mögliche Ansatzpunkte eines Angebotes im Landkreis diskutierten. Dabei wurde erarbeitet, welche Themen sowohl auf der Unternehmensebene, der Branchenebene als auch auf Ebene der gesamten Region eine besonders hohe Bedeutung haben. Im Ergebnis des Brainstormings wurde die Notwendigkeit für den Aufbau eines regionalen Unternehmer-Netzwerkes festgehalten. Ein solches Netzwerk soll der gesamten Branche in der Region zur Aufwertung des eigenen Images dienen und somit auch das vorwiegende Problem der Branche – Fachkräftemangel – adressieren. An diesem Punkt setzt das Gemeinschaftsprojekt „Arbeitgeberattraktivität der gastgewerblichen Unternehmen im Landkreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge“ an.

Inhalt

Vorwort	1
Abbildungsverzeichnis.....	3
Das Projekt im Detail.....	4
Aufbau der Begleitstudie	5
Untersuchungsergebnisse	6
1. Teilnehmer und Betriebe	6
2. Themen und Durchführung der Workshops.....	7
3. Bewertung der Workshops.....	9
4. Ausgangsproblematik – vor den Workshops	11
5. Situation der Betriebe heute	15
6. Detaillierte Bewertung einzelner Themengebiete	18
7. Entwickeltes Verständnis von Employer Branding.....	20
Zusammenfassung der Ergebnisse.....	21
Weiterer Handlungsbedarf	22
Fortführung des Netzwerks.....	23
Anhang: Anmerkungen zur Methode und statistischen Auswertung	24
Impressum.....	25

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fragen Themenkomplex „Bewertung Workshopreihe“	9
Abbildung 2: Fragen Themenkomplex „Ausgangsproblematik“	11
Abbildung 3: Moduswerte des Fragenkomplex „Ausgangsproblematik“	13
Abbildung 4: Fragen Themenkomplex "Situation Sommer 2020"	15
Abbildung 5: Moduswerte des Fragenkomplex „Situation Sommer 2020"	17
Abbildung 6: Fragen Themenkomplex "Employer Branding"	18
Abbildung 7: Moduswerte Themenkomplex "Employer Branding"	19
Abbildung 8: Frage zum Gesamtverständnis "Employer Branding"	20

Das Projekt im Detail

Das Projekt fand im Zeitraum von September 2019 bis Mai 2021 statt und bestand aus drei wesentlichen Säulen:

1. Etablierung eines Netzwerkes gastgewerblicher Unternehmen in der Region als zentrale Plattform für den Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den unterschiedlichen betrieblichen Akteuren im Landkreis.
2. Erarbeitung von praxisnahen Umsetzungskonzepten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in einer Workshop-Reihe innerhalb des geschaffenen Unternehmens-Netzwerkes.
3. Entwicklung eines Leitfadens zum „Employer Branding“ für die gastgewerbliche Branche im Landkreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge auf Basis der im Netzwerk gemachten Erfahrungen.

Zur Etablierung des Netzwerkes als erste Säule des Projektes wurden im Zeitraum von November 2019 bis August 2020 regelmäßige, meist monatliche Workshoptreffen mit gastgewerblichen Unternehmen aus dem Landkreis veranstaltet, bei denen diverse Aspekte des „Employer Branding“ (der Markenattraktivität von Arbeitgebern) gemeinsam behandelt wurden. Die Workshops wurden vor Ort im Landkreis bei unterschiedlich teilnehmenden Betrieben veranstaltet.

Vor dem Beginn des ersten Workshoptreffen fand eine Auftaktveranstaltung am 22. Oktober 2019 in der der Elbresidenz in Bad Schandau statt. Zuvor wurde die Workshopreihe intensiv beworben, beispielsweise über Artikel im Landkreisboten, über die Projekthomepage fkn-gastgeber.de, die Homepage des DEHOGA Sachsen sowie über eine Veranstaltungsbeteiligung beim Tourismustag des Landkreises am 12.11.2019 in Freital.

Um die **Ergebnisse des gesamten Projektes messbar** zu machen, führte im Anschluss an die Workshop-Reihe im Sommer 2020 das Institut für Dienstleistungsmanagement eine Befragung aller Teilnehmerunternehmen durch. Dabei sollte auch untersucht werden, welche Umsetzungskonzepte von den Betrieben tatsächlich in der Praxis angewendet werden und welche Erfahrungen damit gemacht wurden.

Im Einzelnen wurde die betriebliche Situation vor und nach den Workshops erfragt. Ferner wurde untersucht, inwiefern sich das Verständnis von „Employer Branding“ in den Unternehmen veränderte.

Da die angedachte Abschlussveranstaltung im Dezember 2020 aufgrund der Einschränkungen in Verbindung mit der COVID19-Pandemie nicht durchgeführt werden konnte, verlängerte die Fachkräfteallianz das Projekt bis zum Mai 2021 und am 12. Mai 2021 fand ein zusätzlicher Workshop statt.

Um die Erkenntnisse aus der Workshopreihe auch denjenigen Betrieben zugänglich zu machen, die selbst nicht an der Workshopreihe teilnahmen, wurde ein Leitfaden zum Employer Branding entwickelt und zum Abschluss des Projektes veröffentlicht.

Aufbau der Begleitstudie

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse der Befragung und der Auswertung zu den verschiedenen Bereichen als Kurzfassung vorgestellt. Ferner werden die Werte der statistischen Auswertung mit angeführt. Anmerkungen zur Methode und zur statistischen Auswertung sowie Fachbegriffen (wie Mittelwert, Standardabweichung, Modus, Median, etc.) finden sich im am Ende der Begleitstudie.

Untersuchungsergebnisse

1. Teilnehmer und Betriebe

In Summe haben 31 Unternehmen an den angebotenen Workshops teilgenommen, wobei sich die Teilnehmerzahl auf im Schnitt 15 bis 20 Personen bzw. Unternehmen belief, von denen fast alle (13 Teilnehmer) an der abschließenden Befragung beteiligt waren.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren 18 bis 57 Jahre alt (im statistischen Durchschnitt 41,2 Jahre), zwei Drittel davon weiblich. An der abschließenden Befragung haben die meisten Personen auf Geschäftsführerebene bzw. mit Personalverantwortung teilgenommen. Davon hatten fünf der Teilnehmenden einen Hochschulabschluss, vier Teilnehmerinnen und Teilnehmer besaßen die Hochschulreife und zwei Teilnehmende eine abgeschlossene Ausbildung als höchsten Abschluss.

Die befragten Personen kamen mehrheitlich aus Beherbergungsbetrieben bzw. Gastronomiebetrieben, drei Vertreterinnen und Vertreter aus sonstigen touristischen Branchen. Dabei waren mehrheitlich Individualbetriebe und nur zwei Betriebe größerer Hotelketten beteiligt.

Die Größe der Betriebe variierte von 1 bis 100 Mitarbeitern, mehrheitlich nahmen mittelständische Betriebe mit durchschnittlich 28 Beschäftigten an der Umfrage teil. Vier Betriebe gaben an, Ausbildungsbetriebe zu sein, sechs Betriebe hingegen gaben an, nicht auszubilden.

Das Alter der Unternehmen variierte stark. Vier Betriebe bestanden seit mehr als 15 Jahren, ein Betrieb bestand noch keine 2 Jahre. Dazwischen waren je zwei Betriebe 2-5 Jahre und 6-9 Jahre sowie ein Betrieb 10-14 Jahre.

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde einmal mit 7-10 Jahren, sechsmal mit 4-6 Jahren, zweimal mit 1-3 Jahren, und einmal mit weniger als 1 Jahr angegeben.

2. Themen und Durchführung der Workshops

Die Workshoptreffen fanden unter dem Motto „Gesucht – Gefunden“ statt. Im Rahmen der Workshops wurden folgende Themen im Detail behandelt:

- **Auftaktveranstaltung** am 22.10.2019 in der Elbresidenz Bad Schandau
- Workshop 1 am 5.11.2019 im Parkhotel Bad Schandau:
Grundlagen des Employer Branding
- Workshop 2 am 3.12.2019 im aktiv Sporthotel Pirna:
Zielgruppengerechte Kandidatenansprache
- Workshop 3 am 14.1.2020 in der Wachbergbaude Saupsdorf:
Umgang mit der Digitalisierung und Social Media
- Workshop 4 am 25.2.2020 im Ahornhotel Altenberg:
Mitarbeiterbindung und -kommunikation
- Workshop 5 online am 28.4.2020:
Corona und Fördermöglichkeiten in Krisenzeiten*
- Workshop 6 am 23.6.2020 im Barockgarten Großsedlitz:
Markenführung für kleinere Hotels
- Workshop 7 am 14.7.2020 in der Ausflugsgaststätte Ungerberg, Neustadt i.S.:
Vergütungsmodelle und Kernelemente guter Führung
- **Abschlussveranstaltung** am 05.8.2020 in der Elbresidenz, Bad Schandau
- Workshop 8 am 11.5.2021 im Berghotel & Panoramahotel Bastei:
Erfolgreiche Mitarbeiterführung und Generation Y**

*Infolge der Aktualität war als weiterer Workshop das Thema „Corona und Fördermöglichkeiten“ mitaufgenommen worden. Dieser Workshop fand pandemiebedingt online statt.

**Der geplante Workshop im Mai 2020 zum Thema „Bedürfnisse der Generationen Y und Z“ konnte pandemiebedingt leider nicht stattfinden. Stattdessen wurde ein Workshop am 11.05.2021 zum Thema „Erfolgreiche Mitarbeiterführung und Generation Y“ durchgeführt.

Impulsgeber bei den Workshops waren Professoren der SRH Dresden School of Management sowie weitere Fachexperten wie Alexander Creutzburg von der Firma Xport, Dresden und Heiko Schneider, Heiko Schneider Consulting.

Die einzelnen Workshops wurden in der Regel nach dem folgenden Muster strukturiert:

1. Inhaltlicher Impuls zum jeweiligen Themengebiet durch Fachexperten bzw. durch SRH-Professoren.
2. Gemeinsame Diskussion über die Inhalte bzgl. Umsetzbarkeit in der Region und in den Unternehmen.
3. Gemeinsames Erarbeiten von Lösungen und Umsetzungskonzepten für die betriebliche Praxis auf der Grundlage von Arbeitsaufgaben.
4. Austausch über bisherige Erfahrungen im jeweiligen Themenbereich.

3. Bewertung der Workshops

Der erste Fragenkomplex widmete sich der Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit den durchgeführten Workshops. Hierzu wurde die Präsentationsleistung während den Workshops sowie die Motivation der Teilnehmenden evaluiert.

Insgesamt waren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit der Durchführung der Workshops überwiegend sehr zufrieden. Dies betraf u.a. eine ansprechende und verständliche Präsentation. Die Impulsgeber standen für Rückfragen zur Verfügung. Auch wenn die Konzentration während der Workshops teilweise nicht leichtfiel, waren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zumeist sehr motiviert, an den Workshops teilzunehmen und danach das Gelernte auch im betrieblichen Alltag umzusetzen.

Abbildung 1: Fragen Themenkomplex „Bewertung Workshopreihe“

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	neutral	Stimme eher zu	Stimme voll zu
Die Präsentation der Vortragenden war für mich ansprechend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Konzentration zu halten, fiel mir manchmal schwer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nach den Workshops war ich motiviert, Gelerntes umzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Fragen wurden zur vollsten Zufriedenheit beantwortet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oftmals fehlte mir die Motivation, an den Workshops teilzunehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Power-Point-Präsentation zu folgen, fiel mir leicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Präsentationsleistung der Referenten

- Den Teilnehmenden fiel es insgesamt leicht, den Präsentationen der Vortragenden zu folgen (hier: 1 = Ablehnung, 5 = Zustimmung, Mittelwert 4,181, Standardabweichung 0,833, Max 5, Min 2, Modus 4, Median 4), wobei einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer jedoch Probleme mit der Konzentration während den Workshops hatten. (Mittelwert 4,454, Standardabweichung 0,497, Max 5, Min 4, Modus 4, Median 4)

- Die Präsentationsweise der Vortragenden war für die meisten Teilnehmenden ansprechend bis sehr ansprechend. (1 = Ablehnung, 5 = Zustimmung) Als schlechteste Bewertung gab es ein „durchschnittlich“ (3). (Mittelwert 4,272, Standardabweichung 0,616, Max 5, Min 3, Modus 4, Median 4)
- In den Workshops wurden die Rückfragen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer überwiegend **gut bis sehr gut beantwortet**, wobei zu beachten gilt, dass bei diesem Befragungspunkt volle Zustimmung mit „1“ und volle Ablehnung mit „5“ bewertet wurde (Mittelwert 1,636, Standardabweichung 0,642, Max 3 (als schlechteste Bewertung), Min 1 (als beste Bewertung), Modus 2, Median 2)

Motivation der Teilnehmer

- Der Großteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gab an, dass sie nach den Workshops motiviert waren, Gelerntes in der betrieblichen Praxis umzusetzen. (Mittelwert 3,818 (5 = Zustimmung), Standardabweichung 0,497157, Max 5, Min 2, Modus 4, Median 4)
- Die Teilnehmenden waren insgesamt sehr motiviert, an den Workshops teilzunehmen. (auch hier: 1 = Ablehnung, 5 = Zustimmung, Mittelwert 4,545, Standardabweichung 0,890, Max 5, Min 2, Modus 5, Median 5)

4. Ausgangsproblematik – vor den Workshops

Eingangs wurde abgefragt, welche Phänomene generell in den letzten Jahren in den Unternehmen beobachtet wurden. Die Frage zielte auf die Ausgangsproblematik vor der Workshopdurchführung ab.

Abbildung 2: Fragen Themenkomplex „Ausgangsproblematik“

Inwiefern haben Sie in den letzten Jahren folgende Phänomene in Ihrem Betrieb beobachtet?

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	neutral	Stimme eher zu	Stimme voll zu
In unserem Betrieb gibt es häufig personelle Veränderungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gegenseitige Unterstützung unter den Arbeitskollegen ist selbstverständlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Arbeitsklima im Team ist häufig negativ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Digitalisierung bereitet meinen Mitarbeitern häufiger Probleme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die digitale Infrastruktur im Betrieb ist stets auf dem neusten Stand. (Computer, Tablets, Smartphones etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Betrieb stellen wir bei (Karriere-) Messen vor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Betrieb finden regelmäßig Fort- und Weiterbildungen statt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Betrieb finden regelmäßig Feedback- Gespräche statt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Stellenanzeigen sind die Bewerberprofile klar definiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Fachkräftemangel ist für unseren Betrieb ein großes Problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

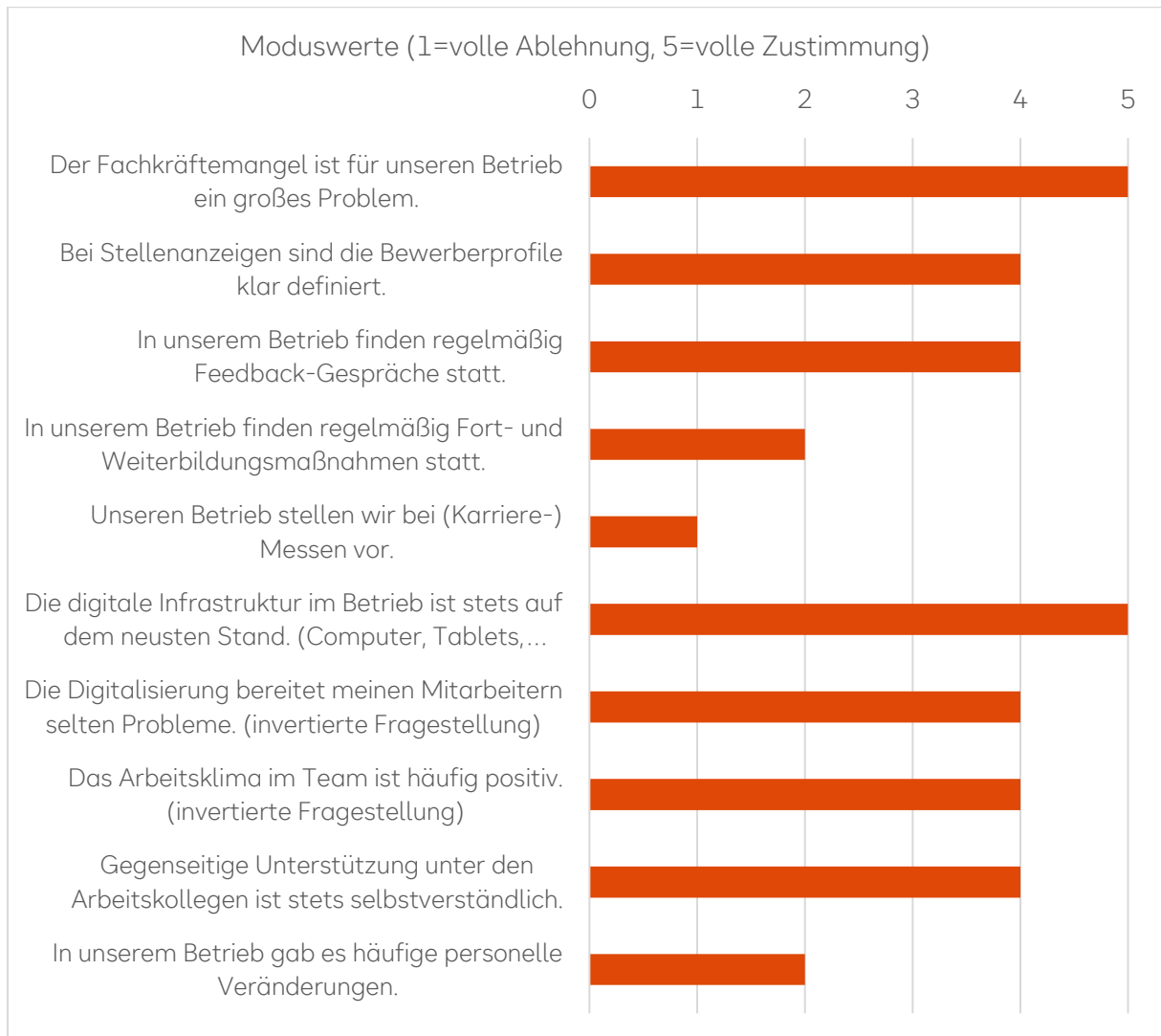
- Hierbei kristallisierte sich heraus, dass es eher weniger zu personellen Veränderungen bzw. zu einer eher **geringen Fluktuation** in den Unternehmen kommt. Dies lässt darauf schließen, dass die befragten Betriebe eine eher hohe Mitarbeiterbindung aufweisen können. Im Detail ergaben sich bei der statistischen Auswertung ein Mittelwert von 3,272 auf einer Skala 1 (keine Zustimmung) bis 5 (volle Zustimmung), Standardabweichung 1,312, Max 5, Min 1, Modus 2, Median 3,5.
- **Feedback-Gespräche** in den Betrieben: Ebenso finden bei der knappen Mehrheit der Betriebe regelmäßig Feedback-Gespräche statt. (Mittelwert 3,090 (5 = volle Zustimmung), Standardabweichung 1,067, Max 5, Min 1, Modus 4, Median 3)

- Auch die gegenseitige **Unterstützung unter den Arbeitskollegen** scheint in den Betrieben durchaus ausgeprägt zu sein, auf einer Skala 1 (keine Zustimmung) bis 5 (volle Zustimmung) stimmten mehrheitlich die Betriebe zu, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenseitig unterstützen. (Mittelwert 3,909, Standardabweichung 0,892, Max 5, Min 2, Modus 4, Median 4)
- Ebenso wurde das **Arbeitsklima im Team** eher als positiv durch die teilnehmenden Unternehmen eingeschätzt, wobei hier bei der Auswertung und Interpretation zu beachten gilt, dass nach einem negativen Arbeitsklima gefragt wurde und bei dieser Frage volle Zustimmung mit „1“ und volle Ablehnung mit „5“ bewertet wurde. (Durchschnittliche Zustimmung (Mittelwert) 4,181 (5=volle Ablehnung), Standardabweichung 0,552, Max 5, Min 3, Modus 4, Median 4)
- Der **Stand der Digitalisierung** und die digitale Infrastruktur in den befragten Betrieben wurde als durchschnittlich gut („ist stets auf dem neusten Stand“) beurteilt. (Mittelwert 3,363 (5=Zustimmung), Standardabweichung 1,247, Max 5, Min 2, Modus 4, Median 3,5)
- Auch scheint der **Umgang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Digitalisierung** in den Betrieben eher wenige Probleme zu bereiten und wird nicht als zu großes Problem bei den Befragten gesehen, wobei hier bei der Auswertung und Interpretation zu beachten gilt, dass nach häufigen Problemen mit der Digitalisierung gefragt wurde und bei dieser Frage volle Zustimmung mit „1“ und volle Ablehnung mit „5“ bewertet wurde (Mittelwert 3,363 (5=Zustimmung), Standardabweichung 1,010, Max 5, Min 1, Modus 5, Median 3,5)
- **Bewerberprofile bei Stellenanzeigen:** Bei den befragten Betrieben waren – nach Einschätzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor der Workshopphase – die Bewerberprofile überwiegend klar definiert. (Mittelwert 3,636 (5=Zustimmung), Standardabweichung 1,010, Max 5, Min 2, Modus 4, Median 4)
- Ein anderes Bild zeigt sich hingegen bei der **Teilnahme an (Karriere-) Messen:** Nur ein Teil der befragten Betriebe stellt sich aktiv bei Messen vor. (Mittelwert 2,363 (5=Zustimmung), Standardabweichung 1,639, Max 5, Min 1, Modus 1, Median 1,5)
- **Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb:** Ähnlich fanden nur bei einem Teil der befragten Betriebe regelmäßig Fort- und

Weiterbildungsmaßnahmen statt. (Mittelwert 2,727 (5=Zustimmung), Standardabweichung 1,037, Max 5, Min 1, Modus 2, Median 2)

- Der **Fachkräftemangel** wurde bei den meisten Betrieben als großes Problem angesehen. (Mittelwert 3,818 (5=Zustimmung), Standardabweichung 1,114, Max 5, Min 2, Modus 5, Median 4)

Abbildung 3: Moduswerte des Fragenkomplex „Ausgangsproblematik“



Zusammenfassend ergibt sich bei der Ersteinschätzung der Unternehmen kein einheitliches Bild der Situation. Obwohl der Fachkräftemangel als sehr großes Problem wahrgenommen wird (dies bestätigt die Umfrage deutlich), schätzen die befragten Unternehmen in wichtigen Bereichen das Employer Branding (z.B. bei der Mitarbeiterbindung und Personalführung, der zielgruppengerechten Bewerberansprache oder im Umgang mit der Digitalisierung) als mehrheitlich gut ein, bzw. geben an, in diesen Bereichen eher weniger Probleme zu haben. Dieses Bild kann jedoch unterschiedliche Gründe haben: Entweder die Ursachen für die spezifische Fachkräfteproblematik im Landkreis sind in anderen Bereichen zu suchen, oder die Selbsteinschätzung der befragten Teilnehmer differiert von der eigentlichen Realität.

Bei der **Auftaktveranstaltung** der Workshop-Reihe im Oktober 2019 in Bad Schandau, wurden mit den Teilnehmenden interaktiv die wesentlichen **Herausforderungen bzw. Problembereiche im Themengebiet Employer Branding** ermittelt, wobei hier gerade die Bereiche Mitarbeiterbindung, Personalführung und Mitarbeiteransprache genannt wurden:

- *„Persönlichkeit der Azubis“*
- *„Team bilden“*
- *„Wer kommt für meinen Betrieb in Frage?“*
- *„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten und weniger Wechsel wäre wünschenswert“*
- *„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Laune halten“*
- *„Wohlfühlen und Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Gerechtigkeit“*
- *„Einstellen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“*
- *„Kommunikation mit jungen Menschen“*

Somit ist davon auszugehen, dass es bei diesem Teil der Befragung zu einer systematischen Abweichung der Antworten (Antwortverzerrungen durch z.B. soziale Erwünschtheit) kam und ein Rückschluss auf Basis der Befragungsergebnisse auf die reale Situation der Unternehmen vor der Workshopreihe nicht bzw. nur eingeschränkt gezogen werden kann.

5. Situation der Betriebe heute

Wichtiger Aspekt der Begleitstudie und der Befragung war, inwieweit sich durch das Projekt die Erwartungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie deren Möglichkeiten im betrieblichen Alltag erfüllt haben. Hierzu wurden die teilnehmenden Unternehmen befragt, wie sich die Situation nach der Workshopreihe im Sommer 2020 darstellt.

Abbildung 4: Fragen Themenkomplex "Situation Sommer 2020"

Wie beurteilen Sie die Situation in ihrem Betrieb heute?

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	neutral	Stimme eher zu	Stimme voll zu
Meine Mitarbeiter und ich setzen den Input der Workshops gemeinsam um.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für die Mitarbeitersuche definieren wir klare Bewerberprofile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die sozialen Medien haben sich bei uns etabliert. (Facebook, Instagram, LinkedIn etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich führe regelmäßige Feedback- Gespräche durch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Benefits für meine Mitarbeiter eingeführt. (Gutscheine, Jobtickets, Mitarbeiter- Events etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir fällt es schwer eine Marke aufzubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich werde den Anforderungen einer motivierten Führungskraft gerecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Über die sozialen Medien erreiche ich heute mehr Stellenbewerber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

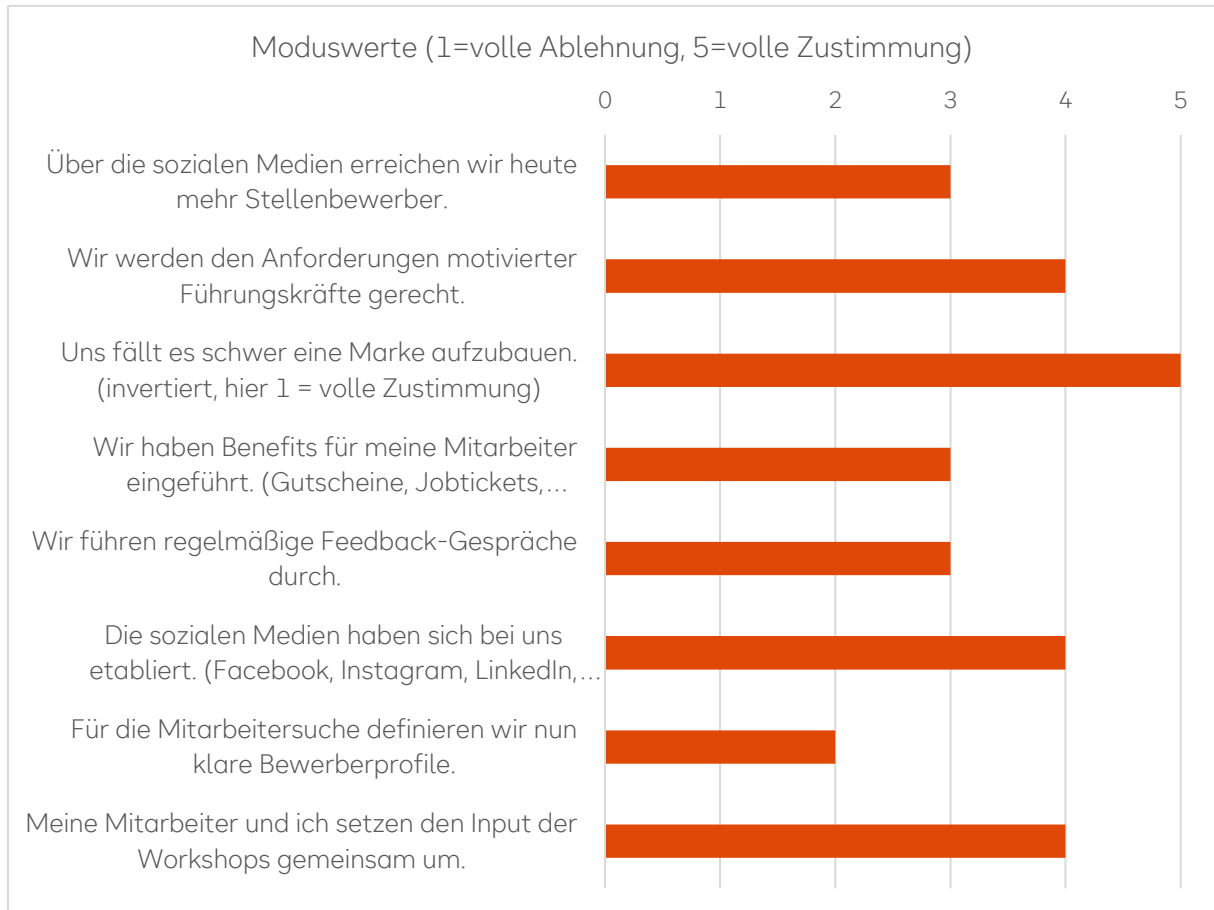
Was hat sich für die Teilnehmenden verbessert?

Als Ergebnis gaben die befragten Teilnehmenden an, dass sie aufgrund der Workshops folgende Verbesserungen in den Betrieben erreicht haben bzw. noch weiterer Handlungsbedarf besteht:

- Die betrieblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versuchen, den Input der Workshops **gemeinsam umzusetzen**. (Mittelwert 3,545 (5 = Zustimmung), Standardabweichung 0,890, Max 5, Min 2, Modus 4, Median 4)
- Im Bereich der **Mitarbeiteransprache** zeigt sich ein uneinheitliches Bild bei den befragten Betrieben. Generell scheint es nach wie vor Aufholbedarf bei

- der Definition klarer Bewerberprofile zu geben. (Mittelwert 3,545 (5 = Zustimmung), Standardabweichung 1,157, Max 5, Min 2, Modus 2, Median 4)
- Bei den **Benefits** wurden in der Mehrzahl der Betriebe Vorteile (wie Gutscheine, Jobtickets, Mitarbeiter-Events etc.) für die Mitarbeitenden eingeführt. (Mittelwert 3,545 (5 = Zustimmung), Standardabweichung 1,075, Max 5, Min 1, Modus 3, Median 4).
 - **Markenaufbau:** Beim Aufbau einer Marke und der Entwicklung einer Markenidentität fällt eine starke Streuung der Ergebnisse auf, was auf eine Unsicherheit der befragten Betriebe beim genannten Thema schließen lässt. Bei der Auswertung und Interpretation gilt zu beachten, dass nach Problemen beim Aufbau einer Marke gefragt wurde und bei dieser Frage volle Zustimmung mit „1“ und volle Ablehnung mit „5“ bewertet wurde. (Mittelwert 3,636 (1 = Zustimmung), Standardabweichung 1,149, Max 5, Min 2, Modus 5, Median 3)
 - Hohe Zustimmungen erhielt auch die Frage hinsichtlich dem **Führungsverhalten** von Vorgesetzten. Zwar werden nicht in allen Betrieben regelmäßige Feedback-Gespräche durchgeführt (Mittelwert 3,0 (5 = Zustimmung), Standardabweichung 1,044, Max 5, Min 1, Modus 3, Median 3), nach Auffassung der Befragten werden die meisten Vorgesetzten den Anforderungen einer motivierenden Führungskraft jedoch gerecht. (Mittelwert 3,909 (5 = Zustimmung), Standardabweichung 0,668, Max 5, Min 3, Modus 4, Median 4)
 - Bei der Frage, ob über **soziale Medien** heute mehr Stellenbewerber erreicht werden, gab es mittlere Zustimmung mit hoher Abweichung. Das bedeutet, dass sowohl gute als auch weniger gute Erfolge erreicht wurden. (Mittelwert 3,090 (5 = Zustimmung), Standardabweichung 1,164, Max 5, Min 1, Modus 3, Median 3).
 - Die sozialen Medien haben sich dennoch in den meisten der teilnehmenden Betriebe etabliert, wie Facebook, Instagram, LinkedIn, Ebay Kleinanzeigen etc. (1 = Ablehnung, 5 = Zustimmung) (Mittelwert 3,727 (5 = Zustimmung), Standardabweichung 1,052, Max 5, Min 1, Modus 4, Median 4) und waren bereits vorher in den Betrieben vielfach verbreitet und akzeptiert.

Abbildung 5: Moduswerte des Fragenkomplex „Situation Sommer 2020“



6. Detaillierte Bewertung einzelner Themengebiete

Im Fragekomplex 6 wurde nach der Verbesserung in ganz bestimmten betrieblichen Bereichen gefragt, die sich an den gestellten Arbeitsaufträgen aus der Workshopreihe orientierten. Hierbei ergab sich ebenfalls eine durchschnittlich hohe Zustimmung der Befragten.

Abbildung 6: Fragen Themenkomplex "Employer Branding"

Bitte geben Sie an, inwiefern sich die Situation in folgenden Bereichen verbessert hat.

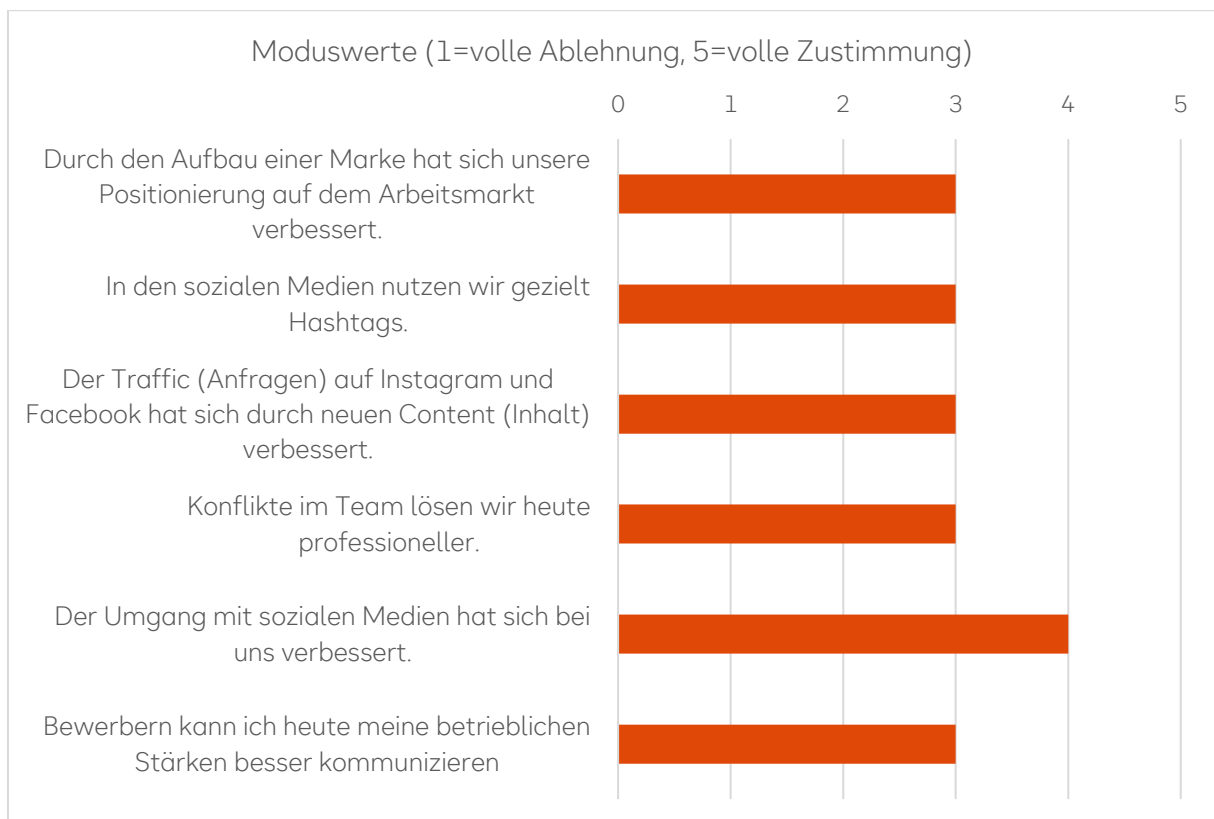
	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	neutral	Stimme eher zu	Stimme voll zu
Bewerbern kann ich heute meine betrieblichen Strukturen besser kommunizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Umgang mit sozialen Medien hat sich bei uns verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikte lösen wir heute professioneller.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Traffic (Anfragen) auf Instagram und Facebook hat sich durch den neuen Content (Inhalt) verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In sozialen Medien nutzen wir gezielt Hashtags.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch den Aufbau einer Marke hat sich unsere Positionierung auf dem Arbeitsmarkt verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- So konnten die betrieblichen Stärken nach Auffassung von gut der Hälfte der Befragten den Bewerberinnen und Bewerbern heute besser **kommuniziert** werden. (Mittelwert 3,454 (Zustimmung=5), Standardabweichung 0,497, Max 4, Min 3, Modus 3, Median 3)
- Ebenso hat sich **Umgang mit sozialen Medien** - nach Einschätzung von mehr als der Hälfte der Befragten – weiter verbessert. (Mittelwert 3,545 (Zustimmung=5), Standardabweichung 0,497, Max 4, Min 3, Modus 4, Median 4)
- Auf die Frage, ob **Konflikte** heute professioneller gelöst werden, sahen etwas über die Hälfte der Befragten eine Verbesserung. (Mittelwert 3,272 (Zustimmung=5), Standardabweichung 0,962, Max 5, Min 1, Modus 3, Median 3)
- Der **Traffic** (Anfragen) auf Instagram und Facebook hat sich durch neuen Content (Inhalt) bei etwas über der Hälfte der Befragten verbessert.

(Mittelwert 3,363 (Zustimmung=5), Standardabweichung 0,642, Max 5, Min 3, Modus 3, Median 3)

- In den sozialen Medien werden bei über der Hälfte der Befragten gezielt **Hashtags** genutzt. Allerdings ist hier die Streuung der Antworten relativ hoch. (Mittelwert 3,272 (Zustimmung=5), Standardabweichung 1,212, Max 5, Min 1, Modus 3, Median 3)
- Erfolgreich sahen viele Teilnehmer die Erfahrungen bei der eigenen **Positionierung auf dem Arbeitsmarkt**. Hier hat sich bei über der Hälfte der Befragten die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt verbessert. (Mittelwert 3,272 (Zustimmung=5), Standardabweichung 0,862, Max 5, Min 2, Modus 3, Median 3)

Abbildung 7: Moduswerte Themenkomplex "Employer Branding"



7. Entwickeltes Verständnis von Employer Branding

Abschließend wurde gefragt, was die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unter Employer Branding verstehen bzw. welche Elemente ihnen dabei besonders wichtig sind. Zur Beurteilung des Verständnisses zum Employer Branding wurden die Befragten gebeten, vier unterschiedliche Statements in eine Reihenfolge zu bringen, gemäß ihrer Zustimmung zu den einzelnen Aussagen.

Zusammengefasst sahen die Teilnehmenden folgende Reihenfolge der Statements:

1. Erster Rang für die Kommunikation von attraktiven Aspekten des Unternehmens nach innen und außen.
2. Zweiter Rang für die Bindung der gegenwärtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen.
3. Dritter Rang für die Steigerung der Bekanntheit durch Markenbildung.
4. Letzter Rang für Etablierung von Social Media Profilen.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Teilnehmer zu Employer Branding ein ganzheitliches Verständnis entwickelt haben.

Abbildung 8: Frage zum Gesamtverständnis "Employer Branding"

Was verstehen Sie unter Employer Branding? Bringen Sie die nachfolgenden Antworten durch Ziehen der Antwortboxen in eine Reihenfolge.

Rang 1 = größte Zustimmung

Rang 4 = geringste Zustimmung

Unter Employer Branding verstehe ich...

die Etablierung von Social Media Profilen.	Kommunikation von attraktiven Aspekten des Unternehmens nach innen und außen.	die Steigerung der Bekanntheit durch Markenbildung	1
			2
		die Bindung der gegenwärtigen Mitarbeiter/innen in einem Unternehmen	3
			4

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Workshopreihe wurde insgesamt sehr positiv durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bewertet und als Mehrwert empfunden. Der Fachkräftemangel, dies zeigt auch die durchgeführte Befragung, wird nach wie vor als einer der größten Herausforderungen durch die Unternehmen bewertet und stellt bei den meisten Betrieben ein großes Problem dar. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gaben mehrheitlich an, dass die betrieblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versuchen, den Input der Workshops gemeinsam umzusetzen. Das Projekt hat damit die Zielsetzung erreicht, die Motivation der teilnehmenden Betriebe für Maßnahmen gerade im Bereich Employer Branding nachhaltig zu erhöhen.

- Insgesamt sah ein Großteil der befragten Teilnehmenden gute Verbesserungen in den meisten der abgefragten betrieblichen Bereiche.
- Hervorzuheben sind die Verbesserungen bei der Kommunikation mit den Bewerberinnen und Bewerbern, wobei die Betriebe gerade im Bereich der Definition von klaren Bewerberprofilen zur gezielten Ansprache von Bewerbern noch eigenen Nachholbedarf sehen.
- Zudem wurden die Fortschritte beim Employer Branding (Steigerung der Markenattraktivität von Arbeitgebern) insgesamt sehr positiv bewertet, wobei gerade im Bereich des gezielten Aufbaus von Arbeitgebermarken („Markenidentität“) noch Unsicherheit unter den Teilnehmern besteht.
- Ebenso hat sich der Umgang mit sozialen Medien - nach Einschätzung von mehr als der Hälfte der Befragten - verbessert. In den sozialen Medien werden nunmehr mehrheitlich gezielt Hashtags eingesetzt.
- Abweichungen gab es jedoch bei der Einschätzung, ob es gelingt über soziale Medien heute mehr Stellenbewerber anzusprechen. Dies zeigt auch, dass hier noch weiterer Aufholbedarf besteht bzw. die Unternehmen hier weitere Unterstützung benötigen.
- Das eigene Führungsverhalten wird bei den befragten Unternehmen als gut bewertet.
- Benefits werden von den meisten Unternehmen aktiv genutzt.

Weiterer Handlungsbedarf

Auf Basis der Studienergebnisse lässt sich ein Aufholbedarf bzw. die Notwendigkeit für weitere Unterstützungsmaßnahmen in den folgenden Bereichen für die gastgewerblichen Betriebe im Landkreis ableiten:

1. Der vertiefende Umgang mit sozialen Medien sollte weiter in den Betrieben geschult und sowohl Möglichkeiten für das Employer Branding als auch für das Gästemarketing aufgezeigt werden.
2. Die Betriebe benötigen weitere Unterstützung, um künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielgruppenspezifischer ansprechen zu können. Die schließt die intensivierende Auseinandersetzung mit konkreten Bewerberprofilen ein.
3. Den gastgewerblichen Betrieben fällt es nach wie vor schwer, Markenidentitäten auf dem Arbeitsmarkt zu entwickeln. So sollten sich die Betriebe künftig stärker mit der Frage auseinandersetzen, wie eine Markenidentität auch für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für Bewerberinnen und Bewerber entlang der „Candidate Journey“ erlebbar gemacht werden kann.
4. Für das interne Employer Branding bzw. die Personalbindung besteht zur Entgegenwirkung des Fachkräftemangels Handlungsbedarf bei betrieblichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.
5. Um die Situation der Betriebe auf dem Arbeitsmarkt umfassend beurteilen zu können, ist eine Befragung insbesondere von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Gästen der Unternehmen anzuraten, um der Eigenwahrnehmung der Unternehmen auch eine Fremdwahrnehmung gegenüberstellen zu können.

Fortführung des Netzwerks

Um das aufgebaute Netzwerk aus Unternehmern langfristig zu erhalten, werden nach Abschluss des eigentlichen Projektes im Mai 2021 die Teilnehmer des Projektes auch weiterhin über einen regelmäßigen E-Mail-Newsletter kontaktiert. Ziel ist dabei, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern weitere Arbeitsaufträge zum Themengebiet Employer Branding zu geben und somit zu animieren, Maßnahmen in der betrieblichen Praxis umzusetzen und somit auch langfristig den Betrieben eine Unterstützung zu bieten.

Anhang: Anmerkungen zur Methode und statistischen Auswertung

Für die Befragung wurde eine Likert-Skala (auch „Zufriedenheitsskala“) mit 5 Antwortoptionen verwendet (von „voller“ Zustimmung (Zufriedenheit) über „teilweise“ Zustimmung, „neutral“ zu „teilweiser“ und „voller“ Ablehnung (Unzufriedenheit)). Für die statistische Auswertung entspricht in der Regel „5“ volle Zustimmung und „1“ volle Ablehnung, zum Teil auch umgekehrt – je nach Frageformulierung. Die Ergebnisse wurden vereinfacht dargestellt. In Klammern wurden die genauen statistischen Daten aufgenommen. Diese bedeuten im Einzelnen:

- Mittelwert: arithmetischer Durchschnitt aller Bewertungen
- Standardabweichung: durchschnittliche Entfernung aller Ausprägungen vom Durchschnitt. Bei der verwendeten 5er-Skala ist eine Abweichung von 0,5 relativ gering und 1,5 relativ hoch
- Max: höchster (maximal) genannte Wert.
- Min: niedrigster (minimal) genannte Wert.
- Median (oder Zentralwert): Mitte der Werte - je 50% der Nennungen liegen (auf einer Parabel) rechts und links davon. Werte in Richtung 2 oder 4 weisen auf eine „Schiefverteilung“ hin, z.B. ist „2“ eine hohe Ablehnung (Zustimmung) und 4 umgekehrt – bei der gleichen Frage - eine hohe Zustimmung (Ablehnung).
- Modus: Wert, welcher besonders häufig auftritt, z.B. „4“.

Impressum

Verfasser der Begleitstudie:

Prof. Dr. Walter Freyer

Prof. Dr. Matthias Straub

Herausgeber:

- Institut für Dienstleistungsmanagement, SRH Dresden School of Management <https://www.srh-berlin.de/hochschule/forschung/institut-fuer-dienstleistungsmanagement-idm/>
- DEHOGA Sachsen e.V. Regionalverband Sächsische Schweiz

Dieses Projekt wird durch die Fachkräfteallianz des Landkreises Sächsische Schweiz-Osterzgebirge unterstützt und mitfinanziert durch Steuermittel auf Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtages beschlossenen Haushaltes.

