

New Pay – Zusammenhang zwischen Vergütungssysteme und Arbeitszufriedenheit

Mit Bezugnahme auf verschiedene Branchen in Vorarlberg

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts

Fachhochschule Vorarlberg
Human Resources und Organisation

Betreut von

Dr. Armin Steger

Vorgelegt von

Nico Plangger

Dornbirn, 7. Juli 2023

Kurzreferat

Diese Masterarbeit untersucht die Beziehung zwischen Vergütung und Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen in Vorarlberg, mit besonderem Augenmerk auf generationenübergreifende Unterschiede. Dabei wird die Auswirkung verschiedener Vergütungsmodelle auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen analysiert und der Frage nachgegangen, ob und wie Weiterbildung bei der Gestaltung eines Vergütungssystems eine Rolle spielt. Basierend auf einer Kombination von Literaturrecherche, Experteninterviews und einer Onlineumfrage wurden Hypothesen über die Wahrnehmung von Lohngerechtigkeit zwischen verschiedenen Generationen getestet. Es hat sich gezeigt, dass die Wahrnehmung von Lohngerechtigkeit variiert, wobei jüngere Mitarbeiter:innen tendenziell zufriedener mit dem bestehenden Vergütungsmodell sind. Die Ergebnisse weisen auch darauf hin, dass nicht-finanzielle Vergütungselemente, wie flexible Arbeitszeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten, signifikant zur Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen beitragen können. Aufgrund der regionalen Einschränkung der Studie und weiterer Variablen ist es jedoch notwendig, weiterführende Untersuchungen durchzuführen. Die Erkenntnisse können dazu beitragen, Vergütungspraktiken zu verbessern, indem sie auf generationsspezifische Bedürfnisse und Vorlieben eingehen und gleichzeitig mehr Transparenz und Fairness in Bezug auf Vergütungspraktiken fördern.

Abstract

This Master's thesis examines the relationship between remuneration and employee satisfaction in companies in Vorarlberg, with a special focus on intergenerational differences. The impact of different remuneration models on employee satisfaction is analysed and the question whether and how further education plays a role in the design of a remuneration system is investigated. Based on a combination of literature research, expert interviews and an online survey, hypotheses about the perception of pay equity between different generations were tested. It was found that perceptions of pay equity vary, with younger employees tending to be more satisfied with the existing compensation model. The results also indicate that non-financial compensation elements, such as flexible working hours and training opportunities, can significantly contribute to employee satisfaction. However, due to the regional limitation of the study and other variables, it is necessary to conduct further research. The findings can help improve compensation practices by addressing generational needs and preferences while promoting more transparency and fairness in compensation practices.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung.....	1
1.2 Ziele der Arbeit	2
1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	2
2. Theoretischer Teil.....	4
2.1 Vergütungssysteme	4
2.2 Kollektivvertrag in Österreich	5
2.3 New Work	6
2.3.1 New Pay.....	8
2.3.2 New Pay Dimensionen	8
2.4 Arbeitszeitflexibilität.....	12
2.5 Mitarbeiter:innenzufriedenheit.....	13
2.5.1 Maslowsche Bedürfnispyramide.....	14
2.5.2 Herzbergs Motivation-Hygiene-Theorie	16
2.5.3 McClellands Motivationstheorie.....	17
2.6 Generationen.....	18
2.6.1 Babyboomer.....	19
2.6.2 Generation X.....	20
2.6.3 Generation Y.....	21
2.6.4 Generation Z.....	22
3. Forschungsfragen	24
4. Herleitung der Hypothesen	25
5. Methodik der Untersuchung	27
5.1 Qualitative Forschung.....	27
5.1.1 Datenerhebung	27
5.1.2 Experteninterviews.....	28
5.1.3 Auswahl der Interviewpartner	29
5.1.4 Aufbau Interviewleitfaden	30
5.1.5 Auswertungsmethode	31

5.1.6 Kategorienbildung	34
5.2 Quantitative Forschung	36
5.2.1 Entwicklung Fragebogen	37
5.2.2 Stichprobenbildung	39
5.2.3 Pretest	41
5.2.4 Verwendete statistische Verfahren.....	42
6. Ergebnisse der Untersuchung.....	44
6.1 Die Befragten	44
6.1.1 Geschlecht	44
6.1.2 Alter	45
6.1.3 Bildungsstand	47
6.1.4 Beschäftigungsform	48
6.1.5 Branchenzugehörigkeit.....	49
6.2 Auswertung der Ergebnisse	50
6.2.1 Wichtigste Faktoren	50
6.2.2 Unwichtigste Faktoren	53
6.2.3 Transparenz und Meinungen zu New Pay	54
6.2.4 Meinungen zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit.....	56
6.3 Überprüfung der Hypothesen.....	59
6.3.1 Hypothese 1:.....	59
6.3.2 Hypothese 2:.....	62
6.3.3 Hypothese 3:.....	64
6.3.4 Hypothese 4:.....	69
7. Fazit.....	71
7.1 Zusammenfassung	71
7.2 Kritische Reflexion.....	71
7.3 Ausblick	72
Literaturverzeichnis	73
Eidesstattliche Erklärung.....	79
Anhang	80

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: New-Pay-Dimensionen Quelle: Eigene Ausarbeitung basierend auf Franke, Hornung, Nobile 2019, S. 235.....	9
Abbildung 2: Verteilung der Geschlechter in der Umfrage.....	44
Abbildung 3: Altersverteilung der Stichprobe	45
Abbildung 4: Bildungsabschluss der Befragten	47
Abbildung 5: Beschäftigungsform im Unternehmen	48
Abbildung 6: Darstellung der Branchenzugehörigkeit der Befragten	49
Abbildung 7: Ergebnis ANOVA unterschiedliche Altersgruppen.....	65
Abbildung 8: Zufriedenheit der Altersgruppe bis 20 Jahre	66
Abbildung 9: Zufriedenheit der Altersgruppe 21 bis 30 Jahre	66
Abbildung 10: Zufriedenheit der Altersgruppe 31 bis 40 Jahre	67
Abbildung 11: Zufriedenheit der Altersgruppe 41 bis 50 Jahre	68
Abbildung 12: Zufriedenheit der Altersgruppe 51 bis 60 Jahre.....	68

1. Einführung

Im Rahmen der Arbeit soll der akademische Titel „Master of Arts“ erlangt werden. Die Einleitung dient der Erläuterung der Ausgangssituation und der Problemstellung zu dem Thema Vergütungssysteme und Mitarbeiter:innenzufriedenheit. Im Anschluss wird auf das Ziel der Arbeit eingegangen und ein Überblick über die Inhalte der Arbeit in Kapitel 1.3 gegeben.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Themen Vergütung und Mitarbeiter:innenzufriedenheit erfreuen sich wachsender Beliebtheit in der Unternehmenswelt. Dabei wird erkannt, dass finanzielle Belohnungen nicht das einzige Kriterium für Mitarbeiter:innenzufriedenheit darstellen, was Unternehmen zur Entwicklung neuer Arbeits- und Vergütungsmodelle veranlasst (Franke, Hornung, & Nobile, 2019; Furnham, Eracleous, & Chamorro-Premuzic, 2009). Das Ziel ist klar: Mitarbeiter:innen halten und neue Talente anziehen, um ein positives Unternehmensimage und eine positive Arbeitsumgebung zu fördern.

Trotz der umfangreichen Forschung zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit bleibt jedoch die spezifische Beziehung zwischen Vergütung und Zufriedenheit in Vorarlberger Unternehmen unklar. Während die Bedeutung von Aspekten wie gerechter Bezahlung in anderen Unternehmensbereichen erkannt wird, scheinen sie im Human-Resources-Bereich nicht voll ausgeschöpft zu werden. Dies weist auf ein Forschungs- und Anwendungspotenzial hin. Einen weiteren weniger beachteten Aspekt stellen die generationsübergreifenden Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen dar. Daraus ergeben sich Fragen wie: Benötigen jüngere Mitarbeiter:innen eine hohe Vergütung, um zufrieden zu sein? Sind die Vergütungssysteme in verschiedenen Branchen in Vorarlberg noch zeitgemäß und auf die Mitarbeiter:innen zugeschnitten?

Aufgrund der unterschiedlichen Kollektivverträge können Unterschiede in den Vergütungssystemen bestehen. Eine gründliche Analyse dieser Systeme könnte Unternehmen dabei unterstützen, ihre Stärken und Schwächen zu erkennen und entsprechende Anpassungen vorzunehmen.

Es ist essenziell für Unternehmen, Mitarbeiter:innen durch faire Entlohnung zu binden. Zufriedene und motivierte Mitarbeiter:innen erhöhen die Produktivität und tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Daher sollten Unternehmen gerechte und faire Vergütungssysteme implementieren. Einige zentrale Fragen, die in dieser Arbeit adressiert werden, lauten:

Wie kann die Mitarbeiter:innenzufriedenheit durch ein Lohnmodell verbessert werden?
Welche Rolle spielt Weiterbildung bei der Gestaltung eines Vergütungssystems?
Ist die Beziehung zwischen Vergütungssystemen und der Steigerung der
Mitarbeiter:innenzufriedenheit für Vorarlberger Unternehmen von Bedeutung?

1.2 Ziele der Arbeit

Ziel der Masterarbeit ist es, durch eine detaillierte Literaturrecherche mithilfe der Experteninterviews und einer Onlineumfrage die Forschungsfragen zu beantworten. Des Weiteren sollten durch die Ergebnisse der qualitativen Forschung weitere Chancen und Barrieren von Lohnmodellen und der Zusammenhang von Mitarbeiter:innenzufriedenheit in verschiedenen Branchen aufgezeigt werden. Die Ergebnisse der quantitativen Resultate sollen die Differenzen zwischen den Generationen zu dem Themen Vergütungssysteme und Mitarbeiter:innenzufriedenheit aufzeigen. Es soll dargelegt werden, ob die Motivationstheorie von Frederick Herzberg auch in Vorarlberg angewendet werden kann (Herzberg 1987). Die Ergebnisse können die Personalverantwortlichen in Zukunft bei der Festlegung von Entgelteinstufungen und Gestaltung von Vergütungssysteme unterstützen. Vorrangig ist eine gute Orientierung für kleinere Unternehmen, die weniger Erfahrung mit dem Thema New Pay und Vergütungssysteme haben. Allerdings ist die Umfrage nur im Raum Vorarlberg beschränkt, deshalb sind die Empfehlungen und Ergebnisse nicht auf andere Regionen anwendbar.

1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Die Masterthesis wurde für die Erreichung der Ziele in sieben Kapitel aufgeteilt.

Der Aufbau der Masterthesis sieht folgendermaßen aus:

Im zweiten Kapitel wird auf die Theorie eingegangen. Die Theorie enthält die Themen New Pay, Vergütungssysteme und drei wesentliche Modelle zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit. Das dritte Kapitel befasst sich mit der Forschungsfrage und den zwei Subforschungsfragen, die beantwortet werden sollen.

Anschließend werden im vierten Kapitel Hypothesen aufgestellt, die aus der Theorie, aber auch aus den Ergebnissen der Empirie abgeleitet wurden.

Die Forschungsmethode und die Vorgehensweise werden in Kapitel 5 beschrieben. Hier wird die Begründung für die gewählte Methode erläutert und auch die zwei gewählten Methoden werden genauer beschrieben.

Eine Zusammenfassung der Resultate von den Forschungsmethoden wird im sechsten Kapitel dargestellt. Beginnend mit der Stichprobe der soziodemografischen Kriterien werden im Anschluss die gewonnenen Erkenntnisse aus der Literatur und der Forschung zusammengefasst. Der abschließende Part der Auswertung enthält die drei Hypothesen, die mit SPSS und Excel ausgewertet und interpretiert wurden.

Ein Fazit der Ergebnisse, die kritische Reflexion und einen Blick in die Zukunft erfolgen im siebten Kapitel.

2. Theoretischer Teil

Anhand einer fundierten Literaturrecherche wird der Grundstein gelegt, um die Forschungsfragen in der Masterarbeit möglichst gut beantworten zu können. Um eine Vorstellung von dem Thema zu bekommen, werden die wesentlichsten Begriffe und Definitionen zu den Themen Vergütungssystemen, New Pay und Mitarbeiter:innenzufriedenheit erläutert. Zusätzlich ist die Beschreibung der Generationen relevant für die weiteren Erkenntnisse der Masterarbeit. Dazu werden im Allgemeinen nur die Generationen, die derzeit im Arbeitsleben stehen, berücksichtigt.

2.1 Vergütungssysteme

Vergütungssysteme stellen in ihrer Kernfunktion eine umfangreiche Sequenz von Strategien dar, die Organisationen implementieren, um zu gewährleisten, dass Mitarbeiter:innen adäquat und gerecht bezahlt werden und ihre Arbeitsergebnisse in einer angemessenen Weise honoriert werden (Gintautas, 2020). Diese Systeme können eine Vielzahl von Elementen umfassen, darunter Basisgehälter, Bonuszahlungen, Provisionen, Aktienoptionen, Leistungsprämien und soziale Leistungen, wie Krankenversicherung, Rentenbeiträge oder Urlaubsansprüche.

Darüber hinaus können Vergütungssysteme besondere Anreize bieten, die den spezifischen Unternehmenskulturen und den Wünschen der Mitarbeiter:innen entsprechen, etwa kostenfreie Mahlzeiten oder Zugang zu Fitnessprogrammen. Das Design dieser Systeme kann äußerst komplex sein und erfordert ein tiefgehendes Verständnis der Geschäftsstrategie, der Unternehmenskultur und der Dynamik innerhalb des Arbeitsumfelds (Henderson, 2006).

Eine kritische Überlegung bei der Gestaltung von Vergütungssystemen ist die Ausrichtung auf die langfristigen Unternehmensziele. Es gilt, eine Struktur zu schaffen, die Mitarbeiter:innen dazu animiert, sich stärker einzubringen und Spitzenleistungen zu erbringen. Ferner spielt die Gleichberechtigung aller Mitarbeiter:innen eine zentrale Rolle in der Gestaltung von Vergütungssystemen (Bryant, 2020). Diese sollten so ausgelegt sein, dass sie die Bedürfnisse aller Mitarbeiter:innen berücksichtigen, ungeachtet ihrer Position, ihres Geschlechts oder anderer individueller Merkmale.

Die Transparenz und die klar kommunizierte Struktur der Vergütungssysteme können dazu beitragen, sowohl die Motivation als auch das Vertrauen der Mitarbeiter:innen zu stärken. Dabei haben Vergütungssysteme auch einen erheblichen Einfluss auf die Mitarbeiter:innenbindung. Eine gerechte und adäquate Vergütung, ergänzt durch

angemessene Anreize, kann zur langfristigen Bindung von Mitarbeiter:innenn beitragen und somit die Fluktuationsrate reduzieren (Ali Ashraf, 2020).

Insgesamt sind Vergütungssysteme eine zentrale Säule des Personalmanagements und haben einen signifikanten Einfluss auf die Mitarbeiter:innenmotivation, -leistung und -bindung. Daher sollten Organisationen eine sorgfältige Planung und Umsetzung ihrer Vergütungssysteme gewährleisten, um Fairness, Transparenz und Effektivität zu sichern.

Das in den Vereinigten Staaten verbreitete Cafeteria-Modell repräsentiert eine flexible Form der Mitarbeiter:innenvergütung, bei der Individuen zwischen verschiedenen Vorteilen, sozialen Leistungen oder einer erhöhten monetären Vergütung wählen können (Bürkle, 2001). Durch dieses flexible System können die Mitarbeiter:innen je nach ihrer jeweiligen Lebensphase individuell wertvolle Optionen auswählen. Insbesondere können jüngere Mitarbeiter:innen, deren Lebenssituation durch weniger Verpflichtungen gekennzeichnet ist und die eventuell ein erweitertes Interesse an Reisen und Erfahrungen haben, eher zusätzliche Urlaubstage gegenüber einem Kinderbetreuungszuschuss bevorzugen (Bürkle, 2001). In bestimmten Unternehmensstrukturen ist es den Führungskräften möglich, die Option eines Dienstfahrzeugs in Anspruch zu nehmen. Jedoch ist eine sorgfältige Ausgestaltung dieses Modells erforderlich, um Wahrnehmungen von Ungerechtigkeiten zu vermeiden. Sollten nicht alle Mitarbeiter:innen die gleiche Auswahl an Optionen haben, kann dies zu dem Gefühl der Benachteiligung führen. Des Weiteren erfordert die Umsetzung des Cafeteria-Modells insbesondere in größeren Unternehmen einen hohen administrativen Aufwand, da unterschiedliche individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen sind. Das nächste Kapitel beschreibt den Kollektivvertrag in Österreich, der größtenteils die Rahmenbedingung für die Vergütungssysteme in Österreich schafft.

2.2 Kollektivvertrag in Österreich

Der Kollektivvertrag (KV) ist in Österreich ein wesentliches Instrument zur Regulierung der Arbeitsbedingungen und Lohnentwicklung in verschiedenen Branchen. Er ist ein rechtlich bindendes Abkommen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften. Er regelt die Arbeitsbedingungen, Löhne, Gehälter, Überstunden, den Urlaub, die Kündigungsfristen und andere Aspekte der Beschäftigung in einem bestimmten Sektor oder einer bestimmten Branche (Arbeiterkammer, 2023). In Österreich gibt es Kollektivverträge für eine Vielzahl von Branchen, einschließlich Metallindustrie, Handel, Banken, Bauwesen, Tourismus, Gesundheitswesen und öffentlicher Dienst.

Einer der größten und mächtigsten Kollektivverträge ist das Metaller Kollektiv, denn der Gesamtanteil des Gesamtexports in Österreich beträgt 25 %. Außerdem beschäftigt die

Metallindustrie direkt über 137.000 Personen in Österreich (Knill, 2022). Die Verhandlungen über einen KV werden zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften geführt. Die Verhandlungen werden normalerweise auf nationaler Ebene geführt, können jedoch auch auf regionaler oder branchenspezifischer Ebene stattfinden. Nach Abschluss der Verhandlungen wird der KV von beiden Seiten unterzeichnet und tritt in Kraft (Knill, 2022).

Eine Sicherstellung des KV ist, dass Arbeitnehmer:innen in einer bestimmten Branche faire Arbeitsbedingungen und Löhne erhalten. Des Weiteren schützt er auch Arbeitnehmer:innen vor missbräuchlichen Arbeitspraktiken und Diskriminierung. Eine bedeutende Rolle spielt er auch für die Arbeitgeber:innen, da er die Arbeitsbedingungen und Lohnentwicklung in einer Branche regelt (Arbeiterkammer, 2023). Deutschland hat ein ähnliches System, und zwar den Tarifvertrag. Der Unterschied zu dem österreichischen Kollektivvertrag ist, dass in Deutschland die Arbeitgeber:innen sich freiwillig aussuchen können, ob sie Mitglied bei der Gewerkschaft werden und in Österreich die Zugehörigkeit einer Gewerkschaft verpflichtend ist.

2.3 New Work

New Work ist ein Konzept, das sich auf die sich verändernde Art der Arbeit in der modernen Ära bezieht, die durch Veränderungen der Arbeitsmuster und Beschäftigungsstrukturen sowie die Integration fortschrittlicher Technologien gekennzeichnet ist. Der Begriff New Work gewinnt seit der Coronapandemie immer mehr an Bedeutung, jedoch wurde von einem Austro-amerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann vor über 30 Jahren erwähnt (Schermuly, 2019). Der Hintergrund war, ein alternatives Modell zu der bestehenden Lohnarbeit zu entwickeln (Hackl, Wagner, Attmer, & Baumann, 2017). Das Konzept umfasst eine Reihe von Faktoren, welche die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, beeinflussen, darunter Verschiebungen auf den Arbeitsmärkten, technologische Fortschritte, Telearbeit, flexible Arbeitsvereinbarungen und die Gig-Economy (Schermuly 2019).

Im Laufe der Literaturrecherche gab es sehr viele Definitionen zu dem Thema New Work, eine, die verständlicher war und auch vieles von dem Thema abdeckt, ist die Definition von Berend und Brohm-Badry:

New Work bezeichnet eine von selbstkonkordantem Handeln, Zeitsouveränität und hohem subjektivem Wohlbefinden geprägte Arbeitskultur bestimmter Referenzgruppen, welche in der Regel durch Interventionen auf pädagogisch-psychologischer, organisationaler, technologischer und politischer Ebene angestrebt wird (Berend & Brohm-Badry, 2021).

Die Zunahme der Telearbeit und flexibler Arbeitsregelungen ist ein wichtiger Aspekt von New Work. Dank der digitalen Konnektivität und der Tools für die Zusammenarbeit können Mitarbeiter:innen ihre Aufgaben nun von jedem Ort aus erledigen und so die traditionellen Grenzen von Zeit und Ort überwinden (Haynes, Suckley, Nunnington, & Bradford, 2019). Diese Flexibilität verschafft dem Einzelnen eine größere Autonomie bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und eröffnet Möglichkeiten für neue Beschäftigungsformen wie Freiberuflichkeit und Telearbeit (Berend & Brohm-Badry, 2021). Das Thema Arbeitszeitflexibilität wird im nächsten Kapitel näher erläutert, weil es einen besonderen Stellenwert für die Generation Z hat.

Die Gig-Economy ist ein wesentlicher Bestandteil der New-Work-Landschaft. Sie bezieht sich auf die Prävalenz von kurzfristiger, freiberuflicher und projektbasierter Arbeit anstelle von traditionellen langfristigen Arbeitsverträgen (Watson, Kistler, Graham, & Sinclair, 2021). Gigworker haben die Freiheit, ihre Projekte zu wählen und nach einem Zeitplan zu arbeiten, der ihren Präferenzen entspricht, aber sie stehen auch vor Herausforderungen wie unsicheren Arbeitsplätzen und fehlenden Sozialleistungen (Watson, Kistler, Graham, & Sinclair, 2021).

New Work ist durch eine Verschiebung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung gekennzeichnet. Traditionelle hierarchische Strukturen werden durch flachere, dezentralere Organisationen ersetzt, welche die Zusammenarbeit und Innovation fördern (Chemuturi, 2019). Unternehmen setzen auf agile Methoden, unterstützen funktionsübergreifende Teams und fördern eine Kultur der Kreativität und des Experimentierens. Dieser Wandel erfordert von den Mitarbeiter:innenn Anpassungsfähigkeit, Agilität und die Fähigkeit, in interdisziplinären Teams zu arbeiten (Chemuturi, 2019).

Darüber hinaus unterstreicht das Konzept der New Work die Bedeutung von Sinn und Erfüllung am Arbeitsplatz. Immer mehr Menschen suchen nach einer sinnvollen Arbeit, die ihren Werten entspricht und einen Beitrag zu einer größeren gesellschaftlichen oder ökologischen Wirkung leistet (Philips, 2022). Unternehmen erkennen die Bedeutung des Wohlbefindens ihrer Mitarbeiter:innen und bieten Vergünstigungen wie flexible Arbeitszeiten, Telearbeit und Wellness-Programme an, um Spitzenkräfte anzuziehen und zu halten.

Darüber hinaus umfasst New Work wirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen (Berend & Brohm-Badry, 2021). Die Maßnahmen des New-Work-Ansatzes sollen zur Steigerung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit beitragen und demzufolge auch die Arbeitgeberattraktivität in den Organisationen fördern. Außerdem fördert eine hohe Mitarbeiter:innenzufriedenheit auch die Produktivität bei der Arbeit und dadurch ist auch mehr Platz für Innovationen, deshalb kann ein Unternehmen schneller auf Veränderungen

reagieren (Hackl B. a., 2017). Der Ansatz wird besonders durch den War for Talents und das Eintreten der Generation Z in den Arbeitsmarkt durch viele Studien erforscht.

2.3.1 New Pay

Aus dem Begriff ‚New Work‘ entstand der Begriff ‚New Pay‘, welcher den gleichen Ansatz wie New Work vertritt und dazu beitragen soll, alternative Ansätze bei den Vergütungssystemen in der Arbeitswelt zu fördern. Es ist nicht immer möglich, in allen Branchen die modernen Ansätze erfolgreich umzusetzen und bei uns ist es auch von den Kollektivvertragsstruktur abhängig. Die derzeitigen Vergütungs- und Entlohnungsansätze sind nicht mehr in jeder Branche zeitgemäß, deshalb ist ein Umdenken bei den Entlohnungsansätze für das eine oder Unternehmen erforderlich. Doch gibt es viele moderne Unternehmen, die sich nicht über das Thema New Pay trauen und es nicht in ihre Geschäftsstrategie verankern (Nobile, 2023).

New Pay verfolgt sieben Grundsätze, die im nachstehenden Kapitel vorgestellt werden, um ein besseres Verständnis für das Thema zu bekommen. Dabei wird auch ein Beispiel genannt, wie sich das Thema Entlohnung in der neuen Arbeitswelt verändern kann (Franke, Hornung, & Nobile, 2019). Die Literaturrecherche ergab, dass das Buch von Franke, Hornung und Nobile die erste publizierte Literatur zu dem Thema ist, deshalb wird es auch als Basisliteratur für dieses Thema verwendet.

2.3.2 New Pay Dimensionen

In dem Buch New Pay differenziert der Autore Nobile (2019) zwischen sieben Dimensionen, welche die Unternehmen bei New-Pay-Ansätzen berücksichtigen sollten, wie in Abbildung 1 zu sehen.

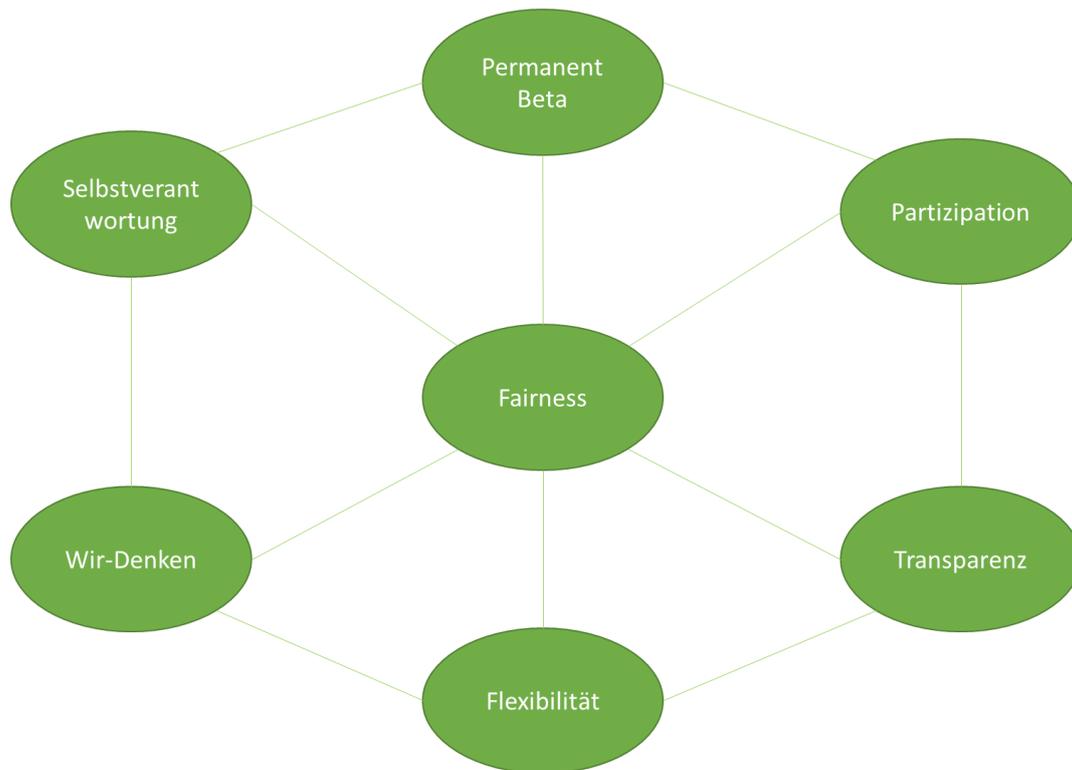


Abbildung 1: New-Pay-Dimensionen

Quelle: Eigene Ausarbeitung basierend auf Franke, Hornung, Nobile 2019, S. 235

Die Ausprägung der verschiedenen Dimensionen ist unterschiedlich stark. Erfüllt eine Organisation in ihrem Vergütungssystem die sieben Dimensionen, dann sprechen die Autoren von einem Idealbild für ein Vergütungssystem (Franke, Hornung, & Nobile, 2019). Die sieben Dimensionen werden im Anschluss expliziter beschrieben.

Fairness

Das faire Vergütungsmodell für ein Unternehmen wird es nie geben. Sinngemäß hat jedes Unternehmen seine eigenen Unternehmenswerte und verfolgt seine eigene Strategie, deshalb sollte auch das Vergütungsmodell an den eigenen Werten und Strategien angepasst werden. Die Mitarbeiter:innenzufriedenheit ist ein wichtiges Instrument für die Bemessung des Gerechtigkeitsempfindens und damit sich die Mitarbeiter:innen fair behandelt fühlen. Bei der Gehaltsfindung müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit die Mitarbeiter:innen das Gefühl haben, fair entlohnt zu werden (Nobile, 2023). Die Empfehlung ist, dass Mitarbeiter:innen bei Entscheidungen unvoreingenommen vorgehen und die Fehlentscheidungen korrigiert werden. Ein gerechtes Gehalt wird bei New Pay empfunden, wenn die Höhe und die Kriterien bei der Verteilung von den Mitarbeiter:innen nachvollzogen werden können. Sollten bei der Zusammensetzung des Gehalts die Höhe und die Kriterien nicht nachvollziehbar sein, dann entsteht ein Gefühl der Ungerechtigkeit bei den Mitarbeiter:innen (Franke, Hornung, & Nobile, 2019).

Selbstverantwortung

Wer kennt es nicht, dass von Mitarbeiter:innen in einem Unternehmen eine hohe Selbstverantwortung verlangt wird? Jedoch wird die Selbstverantwortung in keiner Weise gemessen oder honoriert. New Pay gibt vor, wenn die Selbstverantwortung eines Mitarbeiter:innens steigt, die Mitarbeiter:innen auch in den Entlohnungsprozess miteinbezogen werden. Dafür muss festgelegt werden, mit welchen Aspekten die Verantwortung honoriert werden kann. Aufgrund der Selbstverantwortung beschäftigen sich die Mitarbeiter:innen mit den Interessen des Unternehmens und dafür ist auch eine gute Selbstreflexion notwendig (Franke, Hornung, & Nobile, 2019).

Permanent Beta

Wer kennt schon die Regelungen bei der Entlohnung im Unternehmen? Die Mitarbeiter:innen kennen häufig nicht die Zusammensetzung ihres Gehalts, sie wissen meistens nur, wenn sie in eine höhere Position kommen, dann verdienen sie mehr. Häufig ist es nur eine Verhandlungssache für die Mitarbeiter:innen bei der Gehaltsgestaltung. Ständige Veränderungen am Markt und in den Organisationen wirken sich auf die Gestaltung der Entlohnung aus. Von großer Bedeutung ist, dass die Vergütungssysteme ständig geprüft und an die Gegebenheiten angepasst werden. Schließlich haben die Faktoren einen enormen Einfluss auf die Vergütungssysteme. Findet keine Anpassung bei der Vergütungsstruktur statt, dann kann dies zu Unstimmigkeiten bei dem Gerechtigkeitsgefühl führen (Franke, Hornung, & Nobile, 2019).

Flexibilität

Eine Wahlmöglichkeit zwischen Geld oder Urlaub/Freizeit ist von vielen Mitarbeiter:innen in den verschiedenen Lebensphasen ein Wunsch. In Vorarlberg sind auch schon ein paar Unternehmen ansässig, die es den Mitarbeiter:innen jedes Jahr statt der Kollektiverhöhung anbieten. Zusätzlich können sie durch mehr Aufgaben oder Verantwortung ein höheres Gehalt erzielen. Die Wahlmöglichkeit bei dem Vergütungssystem erhöht die Empfindung von Gerechtigkeit (Franke, Hornung, & Nobile, 2019).

Transparenz

Im D-A-CH-Raum denken vielen Unternehmen noch nicht an eine Lohntransparenz, denn sie haben Angst von den negativen Auswirkungen auf ihre Unternehmensreputation. Ein Konkurrenzdenken unter den Mitarbeiter:innen könnte dadurch erfolgen und viele würden sich fragen, warum einige Mitarbeiter:innen mehr verdienen, obwohl sie die gleiche Arbeit errichten. Trotzdem zeigt der Trend, dass eine Lohntransparenz in verschiedenen Branchen

vorhanden ist und für Klarheiten zu dem Thema Vergütung sorgen kann (Franke, Hornung, & Nobile, 2019).

Ein Beispiel für eine vollkommene Lohntransparenz ist der öffentliche Sektor in Österreich, denn hier wissen die Beamten, in welche Lohnklasse sie eingestuft werden und wo sie als Nächstes eingestuft werden können (Bundesministerium, 2023).

Eine Studie der Universität Maastricht aus dem Jahr 2023 zeigt, dass eine Lohntransparenz positive Auswirkungen auf die Unternehmensreputation hat und auch positive Folgen für die Karriere haben kann. In Deutschland gibt es bereits ein Lohntransparenzgesetz, jedoch fragen die Arbeitnehmer:innen sehr wenig nach einer Lohntransparenz im Unternehmen nach (Peter, 2023). Die vollkommene Transparenz der Gehälter und deren Zusammensetzung mit Begründung kann zu einer höheren Gerechtigkeit führen. Im Gegenzug führt ein nicht transparentes Gehaltssystem zu einem Vertrauensverlust und höherer Unzufriedenheit (Franke, Hornung, & Nobile, 2019).

Meiner Meinung nach ist es auch wichtig, dass ein gemeinsames Verständnis für Transparenz geschaffen wird, denn nicht jeder versteht das Gleiche unter Transparenz. Verschiedene Unternehmen verstehen darunter, die Löhne komplett offenzulegen, wiederum ist für andere eine Lohnspanne für gewisse Positionen transparent (Franke, Hornung, & Nobile, 2019).

Wir-Denken

Einzelne Mitarbeiter:innen für eine gebrachte Leistung mit einem individuellen Bonus zu honorieren, ist nicht der Gedanke von New Pay. Schließlich ist jeder einzelne für den gemeinsamen Unternehmenserfolg verantwortlich (Nobile, 2023). Deshalb bevorzugen die New-Pay-Unternehmen eine Wir-Prämie oder Gewinnbeteiligungsprogramme für Mitarbeiter:innen, weil dies den Zusammenhalt und das Wir-Gefühl der Mitarbeiter:innen fördert. Die Prämie kann für alle Mitarbeiter:innen gleich hoch sein, egal in welcher Position die Mitarbeiter:innen arbeiten. Häufig ist eine Prämie eine zusätzliche Wertschätzung für die Leistung der Mitarbeiter:innen und ein Element des Vergütungssystems (Franke, Hornung, & Nobile, 2019).

Partizipation

Unter der Partizipation verstehen die Autoren von New Pay, dass die Mitarbeiter:innen bei der Zusammensetzung der Vergütungssysteme im Unternehmen mitbestimmen dürfen. Daraus resultiert ein höheres Empfinden der Gerechtigkeit (Nobile, 2023). Die

Mitarbeiter:innen fühlen sich mehr in die Entscheidungen eingebunden und das Gehaltssystem wird weniger hinterfragt (Fischer & Weißenrieder, 2018).

2.4 Arbeitszeitflexibilität

Arbeitszeitflexibilitätsmodelle beziehen sich auf verschiedene Regelungen oder Praktiken, die es den Arbeitnehmern ermöglichen, ihre Arbeitszeiten an ihre individuellen Bedürfnisse, Vorlieben und Umstände anzupassen. Arbeitszeitmodelle dienen dazu, den Arbeitnehmer:innen das Berufs- und Privatleben möglichst gut zu ermöglichen, denn dies kann zu einer Steigerung der Produktivität führen (Kröll, Nüesch, & Foege, 2021). Wie in Kapitel 2.3 erwähnt, ist die Arbeitszeitflexibilität ein wichtiger Bestandteil von New Work und einer nicht monetären Vergütung.

Die gängigsten Modelle der Arbeitszeitflexibilität sind:

Gleitende Arbeitszeit

Gleitzeit ist ein Modell, das es den Arbeitnehmern ermöglicht, ihre Anfangs- und Endzeiten sowie ihre Mittags- und Pausenzeiten innerhalb bestimmter Grenzen anzupassen. In der Regel müssen Arbeitnehmer bei Gleitzeit eine bestimmte Anzahl von Kernstunden pro Tag oder Woche arbeiten, während derer sie am Arbeitsplatz anwesend sein müssen. Außerhalb dieser Kernzeiten können die Mitarbeiter:innen ihre Arbeitszeiten jedoch so gestalten, dass sie persönlichen oder familiären Bedürfnissen gerecht werden (Hellert, 2023).

Komprimierte Arbeitswoche

Bei der komprimierten Arbeitswoche handelt es sich um ein Modell, das es den Mitarbeiter:innen ermöglicht, länger pro Tag, aber an weniger Tagen pro Woche zu arbeiten (Wöhrmann, Brauner, & Michel, 2021). Eine typische komprimierte Arbeitswoche besteht zum Beispiel aus vier 10-Stunden-Arbeitstagen anstelle von fünf Acht-Stunden-Arbeitstagen (Duke, 2023). Dieses Modell ist nützlich für Arbeitnehmer, die ihre Pendelzeit verkürzen, Kinderbetreuungskosten sparen oder mehr verlängerte Wochenenden haben möchten (Hyatt & Coslor, 2018).

Jobsharing

Bei dem Jobsharing-Modell teilen sich zwei oder mehr Arbeitnehmer:innen die Aufgaben einer Vollzeitstelle (Haufe, 2022). Die Mitarbeiter:innen arbeiten in der Regel in Teilzeit und koordinieren ihre Zeitpläne, um sicherzustellen, dass alle Aufgaben abgedeckt sind. Jobsharing ist ideal für Mitarbeiter:innen, die in Teilzeit arbeiten möchten, aber dennoch ihre

Karriere vorantreiben wollen, oder die einen flexibleren Arbeitsplan benötigen (Himmen, 2018).

Telearbeit oder Remote Work

Bei der Telearbeit arbeiten die Mitarbeiter:innen von zu Hause oder von einem anderen Standort außerhalb der Büroräumlichkeiten aus. Dieses Modell ist ideal für Mitarbeiter:innen, die ihre beruflichen und familiären Verpflichtungen miteinander vereinbaren, die Pendelzeit und -kosten reduzieren oder ihre Work-Life-Balance verbessern wollen (WKO, 2018).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass flexible Arbeitszeitmodelle für viele Arbeitnehmer:innen, die ihre beruflichen und privaten Verpflichtungen miteinander in Einklang bringen müssen, mittlerweile unerlässlich sind (Hellert, 2023). Unternehmen, welche diese Modelle anwenden, können von einer besseren Mitarbeiter:innenbindung, -rekrutierung und -bindung sowie von einer vielfältigeren und integrativeren Belegschaft profitieren.

2.5 Mitarbeiter:innenzufriedenheit

Mitarbeiter:innenzufriedenheit bezieht sich auf die subjektiven Gefühle und Einstellungen einer Person gegenüber ihrem Arbeitsplatz. Sie ist ein komplexes und vielschichtiges Konstrukt, das eine Reihe von Faktoren umfasst, darunter die Art der Arbeit, die Unternehmenskultur, die Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, die Höhe der Vergütung und der Sozialleistungen sowie die Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung und des beruflichen Aufstiegs (Müller-Vorbrüggen & Radel, 2016).

Die Mitarbeiter:innenzufriedenheit ist ein wichtiges Konzept im Bereich des Organisationsverhaltens, da sie eng mit der Motivation, dem Engagement und der Bindung der Mitarbeiter:innen an das Unternehmen verbunden ist. Wenn Mitarbeiter:innen mit ihrer Arbeit zufrieden sind, sind sie eher motiviert, gute Leistungen zu erbringen, sich für das Unternehmen zu engagieren und über einen längeren Zeitraum im Unternehmen zu bleiben (Häfner, Pinnecker, & Hartmann-Pinnecker, 2019).

Es gibt eine Reihe verschiedener Ansätze zur Messung der Arbeitszufriedenheit, darunter Selbstauskünfte, Interviews und Beobachtungen. Selbstauskünfte sind die gebräuchlichste Methode, bei welcher die Mitarbeiter:innen in der Regel gebeten werden, den Grad ihrer Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten ihrer Arbeit auf einer Likert-Skala zu bewerten (z. B. von *stimme voll und ganz zu* bis *stimme überhaupt nicht zu*).

Die Faktoren, welche die Mitarbeiter:innenzufriedenheit beeinflussen, lassen sich grob in zwei Kategorien einteilen: individuelle und organisatorische Kategorien. Zu den individuellen

Faktoren gehören Persönlichkeitsmerkmale, Werte und Erwartungen, während zu den organisatorischen Faktoren Arbeitsplatzmerkmale, Organisationskultur, Führung sowie Vergütung und Sozialleistungen gehören. Zu den Persönlichkeitsmerkmalen, die mit der Arbeitszufriedenheit in Verbindung gebracht wurden, gehören Extraversion, emotionale Stabilität und Gewissenhaftigkeit. Mitarbeiter:innen, die eher extravertiert sind, sind in der Regel zufriedener mit ihrer Arbeit, da sie soziale Interaktionen und die Möglichkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten, schätzen (Stor, 2022). Diejenigen, die emotional stabiler sind, sind auch eher mit ihrer Arbeit zufrieden, da sie besser mit Stress und Unsicherheit umgehen können. Schließlich sind Mitarbeiter:innen, die verantwortungsvoll sind, grundsätzlich zufriedener mit ihrer Arbeit, da sie durch das Gefühl der Erfüllung motiviert sind, das sich einstellt, wenn sie Aufgaben auf hohem Niveau erledigen (Stor, 2022).

Zu den organisatorischen Faktoren, die mit der Mitarbeiter:innenzufriedenheit in Verbindung gebracht werden, gehören die Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Unternehmenskultur, die Führung sowie die Vergütung und die Sozialleistungen. Arbeitsplätze, die gut gestaltet sind und Möglichkeiten für Autonomie, Feedback und die Entwicklung von Fähigkeiten bieten, sind für die Mitarbeiter:innen eher zufriedenstellend.

Unternehmen mit einer positiven und unterstützenden Unternehmenskultur, bei welcher das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in den Fokus rücken, haben ebenfalls eine höhere Wahrscheinlichkeit, zufriedene Mitarbeiter:innen zu beschäftigen. Schließlich können auch faire und wettbewerbsfähige Vergütungs- und Leistungspakete eine wichtige Rolle für die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter:innen spielen. Die Mitarbeiter:innenzufriedenheit ist ein komplexes Konstrukt, das von einer Reihe von individuellen und organisatorischen Faktoren beeinflusst wird (Querbach, Waldkirch, & Kammerlander, 2022).

In den nachfolgenden Kapiteln werden drei wesentliche Modelle und Theorien von Forschern vorgestellt, die sich mit dem Thema Mitarbeiter:innenzufriedenheit intensiv beschäftigten und ihre eigenen Modelle, die bis heute in der Berufswelt von Bedeutung sind, entwickelten.

2.5.1 Maslowsche Bedürfnispyramide

Abraham Maslow, ein amerikanischer Psychologe, ist für seine Theorie der Bedürfnispyramide bekannt, die besagt, dass die menschlichen Bedürfnisse in fünf Stufen hierarchischer Bedeutung eingeteilt werden können. Maslow vertrat die Ansicht, dass diese Bedürfnisse, die physiologischen Grundbedürfnissen, Sicherheit, Liebe/Zugehörigkeit, Wertschätzung und Selbstverwirklichung, erfüllt werden müssen, um menschliche Motivation und Wachstum zu erreichen (Montag, Sindermann, Lester, & L., 2020).

Seine Theorie ist in verschiedenen Bereichen, einschließlich Management und Personalwesen, weitverbreitet, um menschliches Verhalten, Motivation und Mitarbeiter:innenzufriedenheit darzulegen. Er definiert Mitarbeiter:innenzufriedenheit als das Maß an Zufriedenheit, welches die Mitarbeiter:innen betreffend ihre Arbeit und ihr Arbeitsumfeld empfinden. Sie ist ein entscheidender Aspekt des Organisationsverhaltens, denn zufriedene Mitarbeiter:innen sind in der Regel produktiver und engagierter bei ihrer Arbeit (Stewart, Nodoushani, & Stumpf, 2018).

Nach Maslows Theorie steht die Mitarbeiter:innenzufriedenheit in direktem Zusammenhang mit der Erfüllung der eigenen Bedürfnisse, da jede Bedürfnisstufe erfüllt werden muss, bevor die nächste Stufe erreicht werden kann. Mit anderen Worten: Wenn die grundlegenden physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse eines Arbeitnehmers nicht erfüllt werden, ist es unwahrscheinlich, dass er ein höheres Maß an Mitarbeiter:innenzufriedenheit erreicht.

Auf der ersten Stufe der Maslowschen Bedürfnispyramide stehen die physiologischen Bedürfnisse, die sich auf die grundlegendsten Überlebensbedürfnisse beziehen, wie Nahrung, Wasser und Unterkunft. Arbeitnehmer, die nicht angemessen entlohnt werden oder keinen Zugang zu diesen Bedürfnissen haben, können eine geringe Arbeitszufriedenheit erfahren. Unternehmen, die marktgerechte Löhne, einen sicheren Arbeitsplatz und die maßgeblichen Einrichtungen wie Kantine, Pausenräume und Toiletten bieten, decken die physiologischen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter:innen ab, was zu einer höheren Mitarbeiter:innenzufriedenheit führt (Heinle, 2023).

Die zweite Ebene der Maslowschen Bedürfnishierarchie stellen die Sicherheitsbedürfnisse dar, zu welchen das Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit, Krankenversicherung und Altersvorsorge gehört. Arbeitnehmer, die sich an ihrem Arbeitsplatz sicher fühlen und darauf vertrauen können, dass ihre Grundbedürfnisse befriedigt werden, fühlen sich bei der Arbeit eher zufrieden und motiviert (Heinle, 2023). Ein unsicherer Arbeitsplatz und das Fehlen grundlegender Leistungen können zu Ängsten und Stress führen und die Mitarbeiter:innenzufriedenheit verringern.

Die dritte Stufe der Maslowschen Bedürfnishierarchie sind Liebe und Zugehörigkeit, welche das Bedürfnis nach sozialer Interaktion und ein Gefühl der Zugehörigkeit umfasst. Mitarbeiter:innen, die sich mit ihren Kollegen verbunden fühlen und Teil einer unterstützenden Arbeitskultur sind, sind in der Regel zufriedener und engagierter bei ihrer Arbeit. Unternehmen, die durch teambildende Maßnahmen und gesellschaftliche Veranstaltungen ein Gefühl der Gemeinschaft und der Zugehörigkeit fördern, erfüllen mit höherer Wahrscheinlichkeit die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter:innen auf der dritten Stufe, was zu einer höheren Mitarbeiter:innenzufriedenheit führt (Heinle, 2023).

Die vierte Stufe der Maslowschen Bedürfnispyramide stellen die Wertschätzungsbedürfnisse dar, die einen Fokus auf die Anerkennung, Leistung und Respekt haben. Mitarbeiter:innen, die Lob und Rückmeldung für ihre Arbeit erhalten, fühlen sich in der Regel wertgeschätzt und respektiert, was zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt (Heinle, 2023). Unternehmen, welche den Mitarbeiter:innen Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten, vermitteln ihnen dadurch ein Wertschätzungsgefühl. Das führt ebenfalls zu einer erhöhten Zufriedenheit (Priyanka, 2021).

Auf der fünften und letzten Stufe steht laut Maslow die Selbstverwirklichung, bei der sich die Mitarbeiter:innen nach persönlichem Wachstum und Erfüllung sehnen (Heinle, 2023). Mitarbeiter:innen, welche das Gefühl haben, dass ihre Arbeit mit ihren persönlichen Zielen und Werten übereinstimmt, sind tendenziell zufriedener und motivierter (Priyanka, 2021). Unternehmen, die sinnvolle Arbeit, Autonomie und Möglichkeiten für Kreativität und Innovation bieten, erfüllen mit größerer Wahrscheinlichkeit die Selbstverwirklichungsbedürfnisse ihrer Mitarbeiter:innen, was zu einer höheren Mitarbeiter:innenzufriedenheit führt (Priyanka, 2021).

Das Resümee lautet, dass in der Maslowschen Bedürfnishierarchie ein Zusammenhang zwischen menschlichen Bedürfnissen und Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu erkennen ist. Die nächste Theorie und auch eine der wichtigsten Theorien für diese Arbeit ist die Motivationstheorie von Herzberg, die im nächsten Kapitel beschrieben wird.

2.5.2 Herzbergs Motivation-Hygiene-Theorie

Die Motivation-Hygiene-Theorie von Herzberg, auch bekannt als Zwei-Faktoren-Theorie, ist eine beliebte Theorie der Mitarbeiter:innenzufriedenheit und Motivation am Arbeitsplatz. Diese Theorie besagt, dass die Mitarbeiter:innenzufriedenheit durch zwei Arten von Faktoren beeinflusst wird: Motivatoren und Hygienefaktoren (Becker, 2019).

Motivatoren sind Faktoren, die zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit beitragen, z. B. herausfordernde Arbeit, Anerkennung, Erfolg und Möglichkeiten für Wachstum und Entwicklung. Hygienefaktoren hingegen sind Faktoren, die nicht direkt zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit beitragen, aber zu Unzufriedenheit führen können, wenn sie nicht vorhanden sind, z. B. Arbeitsbedingungen, Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit und Unternehmenspolitik (Becker, 2019).

Nach Herzbergs Theorie wird die Mitarbeiter:innenzufriedenheit einer Person nicht nur durch das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von Motivatoren oder Hygienefaktoren bestimmt, sondern auch durch das Ausmaß, in welchem diese vorhanden sind oder fehlen (Becker, 2019). So kann beispielsweise ein Mangel an Hygienefaktoren zu Unzufriedenheit

führen, aber eine Erhöhung ihrer Präsenz führt nicht unbedingt zu einer höheren Mitarbeiter:innenzufriedenheit. Stattdessen wird die Mitarbeiter:innenzufriedenheit in erster Linie durch das Vorhandensein von Motivatoren beeinflusst (Herzberg, 1987).

In der Praxis bedeutet dies, dass ein Unternehmen sowohl Motivatoren als auch Hygienefaktoren bereitstellen muss, um Mitarbeiter:innenzufriedenheit und Motivation am Arbeitsplatz zu gewährleisten. So kann beispielsweise die Bereitstellung von Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten (ein Motivator) und eines angenehmen Arbeitsumfelds (ein Hygienefaktor) zur Steigerung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit und Motivation beitragen (Herzberg, 1987).

Die Forschung unterstützt Herzbergs Theorie, wobei Studien zeigen, dass die Mitarbeiter:innenzufriedenheit sowohl von Motivatoren als auch von Hygienefaktoren beeinflusst wird. Die relative Bedeutung dieser Faktoren kann jedoch je nach Person und Arbeitsplatz variieren (Becker 2019).

So ergaben Untersuchungen, dass Motivatoren für Fach- und Führungskräfte wichtiger sind, während Hygienefaktoren für Mitarbeiter:innen von größerer Bedeutung sind. Dies liegt daran, dass Fach- und Führungskräfte eher Wert auf eine anspruchsvolle Tätigkeit, auf Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie auf Anerkennung legen, während Mitarbeiter:innen eher Wert auf Arbeitsplatzsicherheit, Bezahlung und Arbeitsbedingungen legen (Becker, 2019).

Insgesamt bietet die Motivation-Hygiene-Theorie von Herzberg einen nützlichen Rahmen für das Verständnis von Mitarbeiter:innenzufriedenheit und Motivation am Arbeitsplatz. Durch die Bereitstellung von Motivations- und Hygienefaktoren kann das Unternehmen dazu beitragen, dass die Mitarbeiter:innen zufrieden und motiviert sind, was zu einer höheren Produktivität und Leistung führt (Becker, 2019).

Eine weitere wichtige Motivationstheorie für die Erstellung der Fragen des Interviewleitfadens und die Umfrage wird im nächsten Kapitel beschrieben.

2.5.3 McClellands Motivationstheorie

Die Motivationstheorie von McClelland ist eine der am häufigsten verwendeten Motivationstheorien in der Organisationspsychologie. Diese besagt, dass die Bedürfnisse der Menschen nach Leistung, Macht und Zugehörigkeit die primären Antriebskräfte für ihr Verhalten am Arbeitsplatz sind. Diese Theorie hat erhebliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit, da sie davon ausgeht, dass Menschen, die an einem

Arbeitsplatz arbeiten, der ihren primären Motivationsbedürfnissen entspricht, ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit erfahren (Bhattacharya & Mittal, 2020).

In der Motivationstheorie von McClelland werden drei primäre Bedürfnisse unterschieden: Das Bedürfnis nach Leistung ist der Wunsch, erfolgreich zu sein, anspruchsvolle Aufgaben und Ziele zu erreichen und für seine Leistungen Anerkennung zu erhalten. Das Bedürfnis nach Macht ist der Wunsch, Einfluss auf andere zu nehmen, andere zu beeinflussen und die Kontrolle zu haben (Bhattacharya & Mittal, 2020). Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit ist der Wunsch nach sozialer Interaktion, danach, gemocht zu werden und Teil einer Gruppe zu sein (Bhattacharya & Mittal, 2020).

Die Beziehung zwischen der Theorie von McClelland und der Mitarbeiter:innenzufriedenheit besteht darin, dass eine Person, deren Arbeit mit ihren primären Motivationsbedürfnissen übereinstimmt, mit größerer Wahrscheinlichkeit ein höheres Maß an Mitarbeiter:innenzufriedenheit erfährt. Eine Person mit einem hohen Leistungsbedürfnis wird beispielsweise zufriedener sein, wenn ihr Arbeitsplatz herausfordernde und sinnvolle Aufgaben, Möglichkeiten für persönliches Wachstum und Entwicklung sowie Anerkennung für ihre Leistungen bietet. Andererseits ist eine Person mit einem hohen Bedürfnis nach Zugehörigkeit zufriedener in einem Job, der Möglichkeiten für soziale Interaktion, Teamarbeit und Unterstützung durch Kollegen bietet (Bhattacharya & Mittal, 2020).

Die Forschung zeigt, dass ein enger Zusammenhang zwischen der Theorie von McClelland und der Mitarbeiter:innenzufriedenheit besteht (Judge & E., 2001). So ergab eine Studie von Judge und Bono (2001), dass Personen mit einem hohen Leistungsbedürfnis mit ihrem Arbeitsplatz zufriedener waren, wenn sie klare und spezifische Ziele hatten, Feedback zu ihrer Leistung erhielten und die Möglichkeit bekamen, anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen. Ebenso waren Personen mit einem hohen Machtbedürfnis zufriedener, wenn sie die Möglichkeit erhielten, andere zu führen und zu beeinflussen, während Personen mit einem hohen Zugehörigkeitsbedürfnis zufriedener waren, wenn sie unterstützende Kollegen und ein positives Arbeitsumfeld hatten (Judge & E., 2001).

2.6 Generationen

Ein sehr umstrittenes Thema in der Arbeitswelt ist der Generationskonflikt, denn unterschiedliche Generationen haben verschiedene Einstellungen zur Arbeit. Für die Unternehmen ist es eine enorme Herausforderung, die verschiedenen Bedürfnisse zu erfüllen.

In diesem Kapitel werden die vier Generationen, die aktuell im Arbeitsleben beschäftigt sind, beschrieben. Nach einer gründlichen Untersuchung wurde festgestellt, dass die Generationsforscher sich hinsichtlich der Unterscheidung der Jahrgänge nicht einig sind. In dieser Arbeit richtet sich der Autor nach der Generationenunterscheidung von dem PEW Research Center in Washington DC.

2.6.1 Babyboomer

Die Generation der Babyboomer wurde zwischen 1946 und 1964 geboren und wuchs in der Nachkriegszeit auf, deshalb erlebte diese Generation eine bedeutende wirtschaftliche Veränderung (PEW, 2019). Sie ist die derzeit älteste beschäftigte Generation in der Arbeitswelt. Mit harter Arbeit bauten die Vertreter:innen dieser Generation die Wirtschaft in Österreich wieder auf. Die Babyboomer sind dafür bekannt, dass sie bereit sind, lange zu arbeiten und oft über einen längeren Zeitraum einem einzigen Arbeitgeber treu zu bleiben (Rubin & Sparzo, 2020). Ihr Engagement für ihren Arbeitsplatz und ihre Karriere trug im Laufe der letzten Jahrzehnte zum wirtschaftlichen Wachstum und zur Stabilität bei. In Bezug auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit geben die Angehörigen dieser Generation sich aufgrund der turbulenten Zeiten mit dem Arbeitgeber zufrieden und sie arbeiten, um zu leben (Rubin & Sparzo, 2020).

Die Babyboomer schufen faire Rahmenbedingungen im Arbeitsleben, von denen auch heute noch die nachkommenden Generationen profitieren. Sie schätzten die Benefits der Unternehmen und überhaupt das Privileg, arbeiten zu dürfen, sehr.

Im Hinblick auf den Ruhestand legen die Babyboomer großen Wert auf die Planung ihrer ‚goldenen Jahre‘. Sie legen großen Wert auf das Sparen für den Ruhestand. Viele Babyboomer wollen bequem in den Ruhestand gehen und ihren Lebensstandard auch im Ruhestand beibehalten (Keohan, 2019). Wenn diese Generation das Pensionsalter erreicht, werden sich ihre Ausgabengewohnheiten wahrscheinlich ändern, was sich auf verschiedene Wirtschaftssektoren wie Gesundheitswesen, Freizeit und Reisen auswirken wird.

Da diese Generation immer älter wird und in Pension geht, werden ihre wirtschaftlichen Werte auch weiterhin verschiedene Aspekte der Wirtschaft beeinflussen und Chancen sowie Herausforderungen für künftige Generationen schaffen. Bis 2030 wird diese Generation nicht mehr auf dem Arbeitsmarkt tätig sein und dies wird eine enorme Herausforderung für den Arbeitsmarkt und das Pensionssystem in Österreich (Berger, 2023).

2.6.2 Generation X

Als Generation X wird die Generation von 1965 bis 1980 bezeichnet (PEW, 2019). Diese Generation wuchs in einer Zeit bedeutender sozialer, wirtschaftlicher und technologischer Veränderungen auf, die ihre Werte und Einstellungen beeinflussten. Einer der bestimmenden Werte der Generation X ist der Individualismus. Die Generation X wuchs im Gefolge der Bürgerrechts- und der Frauenbewegung auf und verinnerlichte die Idee der persönlichen Autonomie und die Bedeutung der Selbstdarstellung. Die Angehörigen dieser Generation werden oft als pragmatisch, unabhängig und selbstständig beschrieben, mit einem ausgeprägten Sinn für Individualität und dem Wunsch nach einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben (Zemke, Raines, & Filipczak, 1999).

Ein weiterer wichtiger Wert für die Generation X ist die Vielfalt. Diese Generation wurde in einer Zeit erwachsen, in welcher die kulturelle Vielfalt zunahm, und sie ist im Allgemeinen offener für andere Kulturen, Lebensstile und Weltanschauungen als frühere Generationen. Sie legt Wert auf Integration, soziale Gerechtigkeit und Gleichberechtigung und äußert sich oft offen zu Themen, die mit diesen Werten in Zusammenhang stehen (Zemke, Raines, & Filipczak, 1999).

Die Generation X neigt auch dazu, Autoritäten und Institutionen gegenüber skeptisch zu sein, was wahrscheinlich darauf zurückzuführen ist, dass sie in einer Zeit des politischen und sozialen Umbruchs aufgewachsen ist (Klaffke, 2019). Die Vertreter:innen dieser Generation werden oft als zynisch, skeptisch und misstrauisch gegenüber der Macht von Regierungen und Unternehmen beschrieben. Sie neigen eher dazu, Autoritäten zu hinterfragen und den Status quo infrage zu stellen als frühere Generationen (Klaffke, 2019).

Was die Arbeit betrifft, so legt die Generation X Wert auf Flexibilität und Autonomie. Sie legt mehr Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als frühere Generationen und ist oft bereit, schlechter bezahlte Jobs anzunehmen, wenn sie dadurch mehr Kontrolle über ihren Zeitplan und mehr Zeit mit ihrer Familie hat. Außerdem neigt sie eher zu unternehmerischen Unternehmungen und legt Wert auf Innovation und Kreativität am Arbeitsplatz (Klaffke, 2019).

Schließlich schätzen die Menschen der Generation X Authentizität und Ehrlichkeit. Sie werden oft als geradlinig und direkt beschrieben, mit einer nüchternen Einstellung zum Leben. Sie schätzen Aufrichtigkeit und Transparenz in ihren Beziehungen und legen weniger Wert auf Äußerlichkeiten als frühere Generationen (Klaffke, 2019).

Insgesamt ist die Generation X eine vielfältige und komplexe Generation mit einer Reihe von Werten und Einstellungen. Zu den wichtigsten Werten, die diese Generation ausmachen, gehören jedoch Individualismus, Vielfalt, Skepsis, Flexibilität und Authentizität. Diese Werte

beeinflussten die Art und Weise, wie die Generation X an Arbeit, Beziehungen und die Welt um sie herum herangeht, und sie wird wahrscheinlich auch in den kommenden Jahren ihr Leben und die breitere Kultur prägen (Newman, 2019).

2.6.3 Generation Y

Die Generation Y, die auch als Millennials bezeichnet wird, bezieht sich im Allgemeinen auf Personen, die zwischen 1981 und 1996 geboren wurden. Diese Generation wurde durch eine einzigartige Reihe historischer, wirtschaftlicher und sozialer Faktoren geprägt, die ihre Werte und Einstellungen zu verschiedenen Aspekten des Lebens beeinflussten (Gozukara, 2022). In dieser Arbeit sollen einige der wichtigsten Werte der Generation Y untersucht werden.

Einer der wichtigsten Werte der Generation Y ist der Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Diese Generation erlebte, welche negativen Auswirkungen die Arbeit auf das Privatleben haben kann, und ist entschlossen, dies zu vermeiden (Gozukara, 2022). Sie ist der Meinung, dass die Arbeit nicht der einzige Mittelpunkt ihres Lebens sein sollte und dass sie Zeit für ihre Hobbys, Familien und andere Interessen haben sollte. Daher bevorzugen viele Millennials Arbeitsplätze, die flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit der Fernarbeit und andere Vorteile bieten, die ihnen eine bessere Work-Life-Balance ermöglichen (Georg, 2019).

Ein weiterer Wert, der Millennials wichtig ist, ist ihre Beteiligung an Projekten für soziale Gerechtigkeit und Gleichberechtigung. Diese Generation wuchs in einer Welt auf, die vielfältiger und multikultureller war als je zuvor, und sie setzt sich leidenschaftlich für Fairness und Gleichheit für alle ein (Koon & Khoo-Paggy, 2020). Die Vertreter:innen dieser Generation setzen sich häufig für soziale Belange wie Umweltschutz, LGBTQ-Rechte, Rassengerechtigkeit und Feminismus ein und nutzen ihre Social-Media-Plattformen, um das Bewusstsein zu schärfen und sich für Veränderungen einzusetzen (Georg, 2019).

Die Generation Y legt auch großen Wert auf persönliches Wachstum und Selbstverwirklichung. Vertreter:innen dieser Generation geben sich nicht damit zufrieden, sich den traditionellen gesellschaftlichen Normen und Erwartungen anzupassen, und glauben daran, ihr Leben nach ihren eigenen Vorstellungen gestalten zu können (Georg, 2019). Dies führte zu einer Zunahme alternativer Lebensstile, wie Minimalismus, digitales Nomadentum und unkonventionelle Karrieren. Millennials sind auch begeisterte Konsument:innen von Selbsthilfebüchern, Podcasts und Kursen, die ihnen dabei helfen, ihre geistige Gesundheit, ihre Beziehungen und ihr allgemeines Wohlbefinden zu verbessern (Georg, 2019).

Darüber hinaus schätzt die Generation Y Kreativität und Innovation. Die digitalen Geräte und Medien gehören zu ihrem Alltag und sie trägt auch die Verantwortung für den rapiden Technologiefortschritt (Georg, 2019). Viele Millennials sind Unternehmer, Erfinder und kreative Fachleute, die ihre Fähigkeiten leidenschaftlich gerne einsetzen, um die Welt positiv zu beeinflussen.

Schließlich legt die Generation Y großen Wert auf Beziehungen und Gemeinschaft. Obwohl sie als Digital Natives bekannt sind, sehnen sich Millennials nach menschlichen Beziehungen und sozialer Interaktion. Sie schätzen Freundschaften, Familien- und Liebesbeziehungen und legen Wert darauf, Zeit mit ihren Lieben zu verbringen. Sie sind auch aktive Mitglieder von Onlinegemeinschaften und sozialen Netzwerken, wo sie mit Gleichgesinnten in Kontakt treten und sinnvolle Beziehungen aufbauen können (Georg, 2019).

2.6.4 Generation Z

Unter der Generation Z versteht das PEW Institut die Menschen, die zwischen 1997 und 2010 geboren wurden. Diese Generation wird auch als iGeneration, Post-Millennials oder Zoomers bezeichnet. Auch wenn die Werte von Person zu Person sehr unterschiedlich sein können, lassen sich doch einige allgemeine Trends bei den Werten der Generation Z beobachten (Scholz & Rennig, 2019).

Eines der bestimmenden Merkmale der Generation Z ist ihr Engagement für soziale Gerechtigkeit und Aktivismus. Diese Generation wächst in einer Welt auf, in der Themen wie Klimawandel, Rassenungleichheit und Geschlechterdiskriminierung im Vordergrund des öffentlichen Diskurses stehen (Meyer, 2021). Daher setzen sich viele Mitglieder dieser Generation leidenschaftlich für soziale Gerechtigkeit ein und wollen die Welt verbessern.

Ein weiterer Wert, der für viele Angehörige der Generation Z wichtig ist, ist die Inklusivität. Diese Generation ist vielfältiger als alle vorherigen Generationen, mit einer größeren Vielfalt an Rassen, Religionen und Geschlechtsidentitäten (Meyer, 2021). Daher legen viele Angehörige der Generation Z großen Wert darauf, eine Gesellschaft zu schaffen, die alle Menschen unabhängig von ihrer Herkunft einschließt und akzeptiert.

Neben ihrem Engagement für soziale Gerechtigkeit und Inklusivität legen viele Mitglieder der Generation Z auch großen Wert auf Kreativität und Individualität. Diese Generation wächst in einer Welt auf, in der es dank der Technologie einfacher denn je ist, sich auszudrücken und mit anderen in Kontakt zu treten, die ähnlichen Interessen nachgehen. Infolgedessen sind viele Mitglieder der Generation Z daran interessiert, kreative Berufe und Hobbys auszuüben

und sich auf einzigartige und individuelle Weise auszudrücken (Nieżurawska-Zajęc, Kycia, & Niemczynowicz, 2023).

Schließlich legen viele Angehörige der Generation Z großen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance und Flexibilität (Nieżurawska-Zajęc, Kycia, & Niemczynowicz, 2023).

Diese Generation ist es gewohnt, dass durch die Technologie es möglich ist, von überall aus zu arbeiten, und viele Mitglieder der Generation Z sehen dies als Chance, die Arbeit mit anderen Prioritäten wie Familie, Freunden und Hobbys zu vereinbaren (Nieżurawska-Zajęc, Kycia, & Niemczynowicz, 2023).

Natürlich teilen nicht alle Mitglieder der Generation Z diese Werte gleichermaßen und innerhalb der Generation gibt es erhebliche Unterschiede. Die Trends weisen darauf hin, dass sich die Generation für eine gerechtere und integrativere Gesellschaft einsetzt, ihren kreativen Interessen und ihrer Individualität nachgeht und ein gesundes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Leben finden will (Nieżurawska-Zajęc, Kycia, & Niemczynowicz, 2023). Es wird interessant sein, zu beobachten, wie sich die Werte dieser Generation weiterentwickeln und wie sie die Gesellschaft weiterhin beeinflussen wird (Meyer, 2021).

3. Forschungsfragen

Studien zu dem Thema Vergütungssysteme, Faktoren des Lohnes und Lohnstudien wurden häufig nur in ganz Österreich vorgenommen. Obwohl die Region Vorarlberg einen der höchsten Löhne in Vorarlberg ausbezahlt, wurde sehr wenig Literatur zu dem Thema gefunden. Die nachfolgende Forschungsfrage dient der Beantwortung der Frage, ob die arbeitende Vorarlberger Bevölkerung zufrieden mit ihren Arbeitgeber:innen bei einem sehr hohen Lohnniveau ist.

Die Forschungsfrage lautet:

Wie werden Lohnmodelle branchenübergreifend in Vorarlberger Organisationen in Zusammenhang mit der Erhöhung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit berücksichtigt?

In diesem Zusammenhang sollen auch zwei Unterfragen, die sich aus der Forschungsfrage ableiten lassen, beantwortet werden:

Daraus ergeben sich folgende Subfragen für diese Arbeit.

Subfragen:

- 1. Welche essenziellen Faktoren werden bei Vergütungssystemen in Zusammenhang mit der Mitarbeiter:innenzufriedenheit berücksichtigt?*
- 2. Welche generationsübergreifenden Differenzen der Mitarbeiter:innen gibt es in Bezug zur Vergütung in Vorarlberger Organisationen?*

4. Herleitung der Hypothesen

Im Kontext der sich stetig wandelnden Arbeitswelt ist die Frage nach gerechter Vergütung und Mitarbeiterzufriedenheit von zunehmender Bedeutung. Vor diesem Hintergrund liegt das Interesse dieser Studie darin, ein tiefergehendes Verständnis von Lohnmodellen und deren Auswirkungen auf die Zufriedenheit von Mitarbeiter:innen in Organisationen im Vorarlberger Raum zu erlangen. Insbesondere wird der Fokus auf die Identifikation essenzieller Faktoren gerichtet, die bei der Ausgestaltung von Vergütungssystemen berücksichtigt werden sollten, sowie auf mögliche generationsübergreifende Unterschiede in Bezug auf die Wahrnehmung von Lohnsystemen (Franke et al. 2019).

Um diese Forschungsziele zu erreichen, wird in Kapitel 4 eine Reihe von Hypothesen abgeleitet, die auf der Grundlage der zuvor formulierten Forschungsfragen und bisherigen Erkenntnissen entwickelt wurden. Diese Hypothesen dienen als Ausgangspunkt für nachfolgende Untersuchungen, die sowohl qualitative Interviews als auch quantitative Umfragen umfassen und auf die Vertiefung des Verständnisses der Wahrnehmung und Auswirkungen von Vergütungssystemen auf die Mitarbeiterzufriedenheit abzielen.

Das Kapitel beschreibt somit den Prozess der Hypothesenbildung, dessen Ergebnisse als grundlegendes Gerüst für die anschließenden Analysen dienen. Ziel ist es, durch die Überprüfung dieser Hypothesen und die Analyse der erhobenen Daten, tiefere Einblicke in die Struktur von Lohnmodellen zu gewinnen und deren Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen in Vorarlberger Organisationen zu erfassen. Es wird angestrebt, durch die Untersuchungen nicht nur bestehende Lohnmodelle besser zu verstehen, sondern gegebenenfalls auch Verbesserungsvorschläge zu generieren.

Mit diesen Fragen im Hinterkopf und den bisher gesammelten Erkenntnissen werden in diesem Kapitel Hypothesen abgeleitet, die weiterführend untersucht werden sollen. Diese Hypothesen bilden das Fundament für die anschließenden Analysen, die sowohl qualitative Interviews als auch quantitative Umfragen einschließen. Dabei wird jeder Aspekt der Forschungsfragen weitergehend erforscht, um tiefergehende Einblicke in die Wahrnehmung und Auswirkungen von Vergütungssystemen auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit in Vorarlberger Organisationen zu gewinnen. Ziel ist es, die Daten zu analysieren und die Hypothesen zu überprüfen, um letztendlich Lohnmodelle besser zu verstehen und möglicherweise Verbesserungsvorschläge zu liefern.

Die Hypothesen dienen als Richtlinien, die spezifische Aspekte in den Interviews und Umfragen adressieren und die Grundlage für die weiterführende Analyse und Interpretation der gesammelten Daten bilden. Mit diesem Ansatz wird versucht, eine holistische

Perspektive auf die Lohnmodelle in Vorarlberger Organisationen zu gewinnen und deren Auswirkungen auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu verstehen. Die Hypothesen lauten:

- Hypothese 1: Die Struktur der Lohnmodelle in Vorarlberger Organisationen hat einen signifikanten Einfluss auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit.
- Hypothese 2: Bestimmte Faktoren, wie z. B. Erfahrung, Qualifikationen, Verantwortungsbereiche, sind essenziell für die Gestaltung eines Lohnmodells in Vorarlberger Organisationen.
- Hypothese 3: In der Wahrnehmung der Lohngerechtigkeit gibt es signifikante Unterschiede zwischen verschiedenen Generationen von Mitarbeiter:innen in Vorarlberger Organisationen.
- Hypothese 4: Nicht finanzielle Vergütungselemente wie flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten oder berufliche Entwicklungschancen tragen signifikant zur Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen in Vorarlberg bei.

Um diese zu testen, werden qualitative Interviews mit Personalverantwortlichen und Mitarbeiter:innenn aus verschiedenen Organisationen in Vorarlberg durchgeführt. Im zweiten Schritt wird eine quantitative Umfrage durchgeführt, um die Meinungen und Ansichten einer größeren Gruppe von Mitarbeiter:innenn zu sammeln. Die qualitative Inhaltsanalyse und die quantitative Umfrage werden dazu verwendet, die gesammelten Daten zu analysieren und die Hypothesen zu überprüfen. Die Ergebnisse könnten dazu beitragen, die Lohnmodelle in Vorarlberger Organisationen besser zu verstehen und eventuell zu verbessern.

5. Methodik der Untersuchung

Um die Forschungsfrage und die zwei Subfragen zu beantworten, wurde die Mixed-Methods-Forschungsmethode gewählt. Der Autor berücksichtigt mit dieser Methode die Sichtweise sowohl der Arbeitnehmer:innen als auch der Arbeitgeber:innen. Die Forschungsfrage hat einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl eines methodischen Designs, so wird es häufig in der Literatur der Forschungsmethoden beschrieben (Lamnek, 2016).

In der empirischen Sozialforschung wird zwischen der quantitativen und der qualitativen Sozialforschung unterschieden. Der Fokus in der quantitativen Tradition liegt auf der Objektivität der Datenerhebung, der statistischen Verallgemeinerung der Resultate und dem theoriegeleiteten Vorgehen. Im Gegenzug werden in der qualitativen Tradition Sinnsetzungs- und Sinnzusammenhänge erkundet und in der Forschung in den Mittelpunkt gestellt. Die beiden forschungsmethodischen Ausrichtungen werden von vielen Autoren seit Jahrhunderten als getrennte Traditionen in der Sozialforschung wahrgenommen, das Spannungsverhältnis hält bis heute an, wobei sich die Forscher einig darin sind, dass beide Methoden zielführend für die Forschungsergebnisse sind (Nur-E, 2019). In der Methodenliteratur wird von Denzin (1970) empfohlen, die beiden Methoden in der Forschung kombiniert anzuwenden.

5.1 Qualitative Forschung

Die qualitative Forschung orientiert sich an den verbalisierten oder verschriftlichten Daten und Texte. Entweder liegen die Daten vor oder sie werden durch Befragungen/Interviews oder Beobachtungen gesammelt (Kerl, 2018). Nachdem die Daten gesammelt wurden, wird eine Transkription vorgenommen und die Daten werden analysiert.

In dieser Arbeit entschied sich der Autor für ein teilstrukturiertes Experteninterview.

5.1.1 Datenerhebung

Im Zuge mehrerer Experteninterviews werden die Daten erhoben. Die Spezialisten ermöglichen es eventuell, andere Sichtweisen zu dem Thema zu erfahren. Die Experteninterviews werden mit einem halbstrukturierten Leitfaden durchgeführt. Das halbstrukturierte Interview ermöglicht es, zusätzliche Fragen situativ in das Experteninterview einzubauen. Die Fragen orientieren sich in weiterer Folge daran, dass die Forschungsfragen mittels der Antworten der Spezialisten sachlich und fundiert ausgewertet werden können. Mit Genehmigung der Interviewpartner:innen wurden die Experteninterviews aufgezeichnet und manuell transkribiert. Aufgrund der zeitlichen Ressourcen wurden die Interviews nach

Wunsch der Experten entweder online oder vor Ort durchgeführt. Die Onlineinterviews haben den Vorteil, dass sie ortsunabhängig und zeitlich flexibler durchgeführt werden können. Der Vorteil bei den Face-to-Face-Interviews ist, dass eine Dynamik zwischen Interviewer und Interviewten entsteht und anhand der Körpersprache auch der persönliche Bezug zu dem Thema erkennbar ist. Aufgrund der Tätigkeiten der Experten wurden Interviewtermine schon mehrere Wochen vor dem Interviewtermin vereinbart. Ein Interview dauert zwischen 25 und 40 Minuten, jedoch hat dies negative Auswirkungen auf die Lust und Konzentration auf beiden Seiten (Pfeiffer, 2022).

Der Fokus der Befragung lag darauf, möglichst verschiedene Branchen zu befragen, um verschiedenen Lösungsansätze zu bekommen. So wurden Unternehmen aus der Industrie, dem Handel und der Gastronomie befragt. Kein Fokus wurde auf die Betriebsgröße gelegt, weil es fast nicht möglich ist, einen lokalen Gastronomiebetrieb mit über 500 Mitarbeiter:innen zu finden.

Nach der Aufarbeitung der Theorie und der gewonnenen Erkenntnisse aus dem Buch New Pay wurde der Interviewleitfaden zusammengestellt. Die jeweiligen Experten wurden per E-Mail oder telefonisch bezüglich ihres Interesses zum Interview zum Thema kontaktiert. Nachdem die Interviews durchgeführt worden waren, erfolgte die Transkription.

5.1.2 Experteninterviews

Für die Beantwortung der Fragen werden unmittelbar Fachexperten benötigt, die sich mit dem Thema Vergütungssysteme und der Mitarbeiter:innenzufriedenheit auseinandersetzen. Deswegen wurde nach Personen gesucht, die unmittelbar in dem Handlungsfeld als Personalleiter tätig sind, das durch diese Forschung in den Fokus genommen wird. Es geht nur um die Stellung als Personalleiter, der einen Überblick über das Thema hat. Dieser Arbeitsbereich rückt durch die Forschung in den Vordergrund. Diese Experten werden dahingehend ausgewählt, dass sie sich mit strategischen Themen im Personalbereich während ihrer täglichen Berufstätigkeit befassen und daher schon eine gewisse Erfahrung zu den Themen haben. Die zu interviewenden Experten sind Personen, die sich mit Vergütungssystemen im Allgemeinen beschäftigen und auch Auskunft über das Thema Mitarbeiter:innenzufriedenheit geben können.

Als Experten werden in der Literatur Personen definiert, die Verantwortung für eine Implementierung und den Überblick über eine Problemlösung haben oder in Entscheidungsprozesse involviert wird (Meuser & Nagel, 2002). Die Experten für die hier durchgeführten Interviews stammen aus den Reihen der Personalleiter:innen aus

verschiedenen Branchen, der Maschinen- und Lebensmittelindustrie, dem Handel, der Gastronomie und zwei IT-Dienstleistern in Vorarlberg.

5.1.3 Auswahl der Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte unter den nachfolgenden Aspekten: Vorab wurden Branchen festgelegt, die erfahrungsgemäß moderne oder traditionelle Arbeitsmodelle im Unternehmen haben. Des Weiteren wurden auch Branchen ausgewählt, die einen niedrigeren Kollektivvertrag haben, wie zum Beispiel der Handel oder die Gastronomie und Hotellerie. In den Interviews wurde berücksichtigt, dass nur die Arbeitgebersichtweise gebraucht wurde, weil in der Umfrage der Fokus auf den Arbeitnehmer:innen liegt. Des Weiteren lag der Fokus auf allen vier Bezirken in der Region Vorarlberg, um Einflussfaktoren wie den urbanen oder ländlichen Raum nicht außer Acht zu lassen. Daher wurde jegliche Art von Einflüssen berücksichtigt.

In Bezug auf die Betriebsgröße wurden von Klein- bis Großbetrieben in Vorarlberg alle berücksichtigt. Die interviewten Personen hatten mehr als zwei Jahre Berufserfahrung in einer Leitungsfunktion. Das Ziel der Auswahl von verschiedenen Branchen war es, die verschiedenen Auffassungen von Vergütungssystemen, Arbeitszeitflexibilität und Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu erkennen. Hier wurde auch die Annahme getroffen, dass die größeren Unternehmen den Mitarbeiter:innen viel mehr bieten müssen als ein hohes Gehalt für eine höhere Mitarbeiter:innenzufriedenheit.

Der Erstkontakt wurde über eine Anfrage per E-Mail hergestellt. Die angeschriebenen Personen stammten aus dem persönlichen Umfeld des Autors. Unter den sechs Angeschriebenen gab es fünf positive Antworten und einer fiel weg. Zu einem späteren Zeitpunkt wurde eine weitere Interviewpartnerin gefunden. Somit konnten im Bereich der Vorarlberger Betriebe die Erfahrungen und Erkenntnissen von sechs Betrieben abgefragt und für die Analyse gewonnen werden.

Der erstellte Interviewleitfaden wurde vorab bereits mit drei Personen, die als Personalreferent tätig sind, getestet. Durch die Erkenntnisse aus den Testinterviews konnten Fragen umformuliert bzw. gestrichen werden, weil die Fragestellung nicht eindeutig zu beantworten oder nicht genügend definiert war. Bei den Testinterviews zeigte sich, dass es schwierig ist, sich nicht zu stark auf die Fragen zu konzentrieren, denn es ist wichtig, dass sich bei den Interpretationen und Meinungen ein möglicher Spielraum zu den Themen öffnet (Flick, 2017).

Um möglichst viele Informationen zu bekommen, war es wichtig, offene Fragen in den Interviewleitfaden einzubauen. Trotzdem musste darauf geachtet werden, dass der Fokus

bei den Fragen liegt und die Interviewpartner:innen nicht zu weit ausholen und sich deswegen nicht mehr auf das Thema konzentrieren. Anhand von den drei Themenblöcken – New Pay, Vergütungssysteme und Mitarbeiter:innenzufriedenheit – wurde der Interviewleitfaden gegliedert.

Die interviewten Personen lassen sich wie in Tabelle 1 aufgezeigt klassifizieren. Bei den befragten Personen ist ein Verhältnis von 1:2 hinsichtlich der Geschlechterzugehörigkeit erkennbar. Dies stellt eine gute Diversität im Personalbereich dar.

Alter	Geschlecht	Bezeichnung	Branche	Standort
41	Männlich	Personalleitung	Metallindustrie	Bezirk Bregenz
45	Weiblich	Personalleitung	Handel	Bezirk Dornbirn
24	Weiblich	HR-Manager	Gastronomie & Hotellerie	Bezirk Bludenz
33	Weiblich	HR-Manager	IT-Dienstleistung	Bezirk Dornbirn
36	Männlich	Personalleitung	IT-Dienstleistung	Bezirk Feldkirch
51	Männlich	Personalleitung	Lebensmittelindustrie	Bezirk Bregenz

Tabelle 1: Interviewpartner:innen

Quelle: Eigene Ausarbeitung

Während der Interviews gab es positive Rückmeldungen zu dem Thema. Für manche Teilnehmer:innen war das Thema New Pay ein neues Thema, deshalb waren die Ergebnisse auch sehr offen. Grundsätzlich war der Tenor für die Beantwortung sehr positiv und brachte die Teilnehmer:innen auch auf Gedanken, die sie derzeit im Arbeitsalltag nicht bewerkstelligen können. Ein weiterer positiver Aspekt ist, dass die Teilnehmer:innen auch die Zusendung der Ergebnisse wünschten.

5.1.4 Aufbau Interviewleitfaden

Nach der Auseinandersetzung mit der Theorie und dem Durchlesen des Buches New Pay, erfolgte die Erstellung des Interviewleitfadens. Dabei wurde versucht, den Interviewleitfaden in drei Hauptthemenblöcke zu gliedern. Die Bereiche umfassen das Thema New Pay, Vergütungssystem und die Mitarbeiter:innenzufriedenheit in Vorarlberg. Diese Hauptschwerpunkte sind jeweils durch mehrere Subthemen gegliedert, wie zum Beispiel Lohntransparenz, Gender-Pay-Gap oder Arbeitszeitflexibilität. Weitere Details und der vollständige Interviewleitfaden sind Anhang zu finden.

Mit der Durchführung von drei Testinterviews wurde der Interviewleitfaden hinsichtlich der Verständlichkeit geprüft. Nachfolgend wurden vier Fragen abgeändert, weil sie für die Teilnehmer:innen irreführend waren. Eine Frage musste gestrichen werden, weil sie nicht verständlich genug war und eine Ähnlichkeit zu einer vorhandenen Frage hatte.

5.1.5 Auswertungsmethode

In der empirischen Sozialforschung spielt die qualitative Inhaltsanalyse eine wichtige Rolle. Eine Methode, die sich insbesondere bei der Untersuchung von textlichen Daten bewähren konnte, ist die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2000). Diese Methode erlaubt es, auf systematische Weise Informationen aus dem Textmaterial zu extrahieren, und stellt dabei sicher, dass das Vorgehen wissenschaftlich nachvollziehbar und reproduzierbar ist.

Zunächst erfolgt ein Blick auf die Methode selbst: Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring basiert auf einer regelgeleiteten, methodisch kontrollierten Vorgehensweise, um so das Risiko von subjektiven Verzerrungen in der Auswertung zu minimieren. Zentrale Elemente der Methode sind die Definition von Kategorien, die Analyse des Textmaterials und die Interpretation der Ergebnisse. Bei der deduktiven Kategorienerstellung geht Mayring davon aus, dass die Kategorien, die zur Auswertung herangezogen werden, vorab auf Basis theoretischer Überlegungen festgelegt werden. Das bedeutet, dass die Forschenden ausgehend von einem bestehenden Theorierahmen oder auf Basis bisheriger Forschungsergebnisse bereits vor der Analyse entscheiden, welche Aspekte in den Interviews besonders relevant sind und welche Kategorien für die Auswertung genutzt werden.

Für die Untersuchung der Lohnmodelle und der Arbeitszufriedenheit in Vorarlberger Organisationen kann dies bedeuten, dass wir Kategorien festlegen, die Aspekte der Lohnmodelle (wie beispielsweise die Höhe des Lohns, die Transparenz des Lohnmodells, die Flexibilität hinsichtlich individueller Bedürfnisse) und Aspekte der Arbeitszufriedenheit (wie beispielsweise die Zufriedenheit mit der Arbeit selbst, die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, die allgemeine Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz) abdecken.

Ein wichtiger Schritt in der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ist die Definition von Codierregeln. Diese stellen sicher, dass alle Forschenden, die an der Auswertung beteiligt sind, die Kategorien auf die gleiche Weise anwenden. Die Codierregeln legen fest, unter welchen Bedingungen ein Textabschnitt einer bestimmten Kategorie zugeordnet wird.

Nachdem die Kategorien und Codierregeln festgelegt sind, beginnt die eigentliche Analyse des Textmaterials. Dabei werden die Interviews Zeile für Zeile durchgegangen und die Textabschnitte, die zu den vorab definierten Kategorien passen, entsprechend codiert.

Wichtig bei diesem Schritt ist, sorgfältig vorzugehen und sicherzustellen, dass alle relevanten Informationen erfasst werden.

Schließlich folgt die Interpretation der Ergebnisse. Hierbei geht es darum, die gefundenen Informationen in einen größeren Zusammenhang zu stellen und Rückschlüsse auf die ursprüngliche Forschungsfrage zu ziehen. In unserem Fall könnten wir auf dieser Grundlage Aussagen darüber treffen, wie Lohnmodelle in Vorarlberger Organisationen gestaltet sind und inwiefern sie zur Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen und Mitarbeiter:innen beitragen.

Ein Aspekt, der bei der Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2000) hervorzuheben ist, ist ihre Systematik und Transparenz. Dies erlaubt es, dass die Ergebnisse nicht nur wissenschaftlich nachvollziehbar sind, sondern auch, dass sie von anderen Forschenden überprüft und bei Bedarf repliziert werden können.

Zudem ist es wichtig, zu betonen, dass die qualitative Inhaltsanalyse keine isolierte Methode ist, sondern in der Regel in den Kontext eines größeren Forschungsdesigns eingebettet ist. Im Kontext unserer Forschungsfrage bedeutet das, dass wir nicht nur die Inhalte der Interviews analysieren, sondern auch weitere Informationen – etwa aus Dokumentenanalysen oder Beobachtungen – in unsere Analyse einbeziehen können. Auf diese Weise können wir ein umfassendes Bild der Lohnmodelle und der Arbeitszufriedenheit in Vorarlberger Organisationen zeichnen (Mayring 2000).

Bei der Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse auf unsere Forschungsfrage gehen wir folgendermaßen vor: Zunächst führen wir Experteninterviews mit Vertreter:innen aus verschiedenen Vorarlberger Organisationen durch. Diese Interviews werden dann transkribiert und stellen das Ausgangsmaterial für die Inhaltsanalyse dar. Im nächsten Schritt werden die Transkripte systematisch analysiert und die Textstellen, die Informationen zu unseren Kategorien enthalten, extrahiert und codiert.

Dabei ist es unerlässlich, den Prozess der Kategorienbildung und der Analyse genau zu dokumentieren, um die Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten. Im Anschluss an die Analyse erfolgt die Interpretation der Ergebnisse, bei welcher die gefundenen Informationen in Beziehung zu unserer Forschungsfrage und den bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnissen gesetzt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring eine wertvolle Methode zur Untersuchung von Lohnmodellen und Arbeitszufriedenheit in Vorarlberger Organisationen darstellt. Sie ermöglicht eine systematische, theoriegeleitete Analyse von Interviewdaten und trägt somit dazu bei, ein tieferes Verständnis für die Zusammenhänge zwischen diesen beiden Aspekten zu entwickeln.

Die qualitative Inhaltsanalyse kann jedoch nicht alle Fragen beantworten. Insbesondere bei Fragen, die auf das Wieviel abzielen – beispielsweise, wie verbreitet bestimmte Aspekte der Lohnmodelle oder wie zufrieden die Mitarbeiter:innen im Durchschnitt sind – stoßen qualitative Methoden an ihre Grenzen. Hier können quantitative Methoden, wie beispielsweise Umfragen, eine sinnvolle Ergänzung darstellen. Sie ermöglichen es, repräsentative Aussagen über eine größere Gruppe von Personen zu treffen und somit ein umfassenderes Bild der untersuchten Phänomene zu zeichnen. Diese Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden wird als Mixed-Methods-Ansatz bezeichnet und erlaubt es, die Stärken beider Methoden zu nutzen und so ein umfassendes Verständnis der untersuchten Phänomene zu erlangen (Mayring 2000).

Daher ist es ratsam, die qualitative Inhaltsanalyse im Kontext einer breiten angelegten empirischen Untersuchung zu sehen, die sowohl qualitative als auch quantitative Methoden beinhaltet.

Bezogen auf unsere Forschungsfrage könnte dies bedeuten, dass wir zunächst mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse eine detaillierte Untersuchung der Lohnmodelle und der Aspekte der Arbeitszufriedenheit in ausgewählten Vorarlberger Organisationen durchführen. Anschließend könnten wir mithilfe einer quantitativen Umfrage ermitteln, wie verbreitet die von uns identifizierten Merkmale und Praktiken in der breiteren Unternehmenslandschaft in Vorarlberg sind und wie sich die Mitarbeiter:innenzufriedenheit in Bezug auf verschiedene Aspekte der Lohnmodelle darstellt.

Um einen umfassenden Überblick über den Forschungsstand zu erhalten, sollte außerdem eine ausführliche Literaturrecherche durchgeführt werden. Diese kann wertvolle Einblicke in die bestehenden theoretischen Modelle und bisherigen Forschungsergebnisse geben und so dazu beitragen, unsere eigenen Ergebnisse einzuordnen und zu interpretieren.

Insgesamt bietet die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2000) ein robustes und flexibles Instrument zur Analyse von Interviewdaten. Ihre systematische, theoriegeleitete Herangehensweise gewährleistet die wissenschaftliche Qualität der Ergebnisse und trägt dazu bei, unsere Forschungsfrage auf fundierte und nachvollziehbare Weise zu beantworten. Indem wir die qualitative Inhaltsanalyse mit einer quantitativen Umfrage und einer ausführlichen Literaturrecherche kombinieren, können wir einen umfassenden Einblick in die Zusammenhänge zwischen Lohnmodellen und Arbeitszufriedenheit in Vorarlberger Organisationen gewinnen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Wahl der Methoden von der spezifischen Forschungsfrage und den Zielen der Untersuchung abhängt. In diesem Fall scheint die Kombination aus qualitativer Inhaltsanalyse, quantitativer Umfrage und Literaturrecherche

eine geeignete Strategie zu sein, um einen umfassenden Einblick in die Thematik zu gewinnen und die gestellte Forschungsfrage zu beantworten. Dieses methodische Vorgehen ermöglicht es uns, sowohl die Tiefe als auch die Breite der Thematik zu erfassen und so ein umfassendes Bild der Lohnmodelle und der Arbeitszufriedenheit in Vorarlberger Organisationen zu zeichnen.

5.1.6 Kategorienbildung

Bei der Untersuchung komplexer sozialer Phänomene wie den Zusammenhängen zwischen Lohnmodellen und Mitarbeiter:innenzufriedenheit kann die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2000) als ein wertvolles methodisches Instrument dienen. Besonders hervorzuheben ist hierbei der Prozess der deduktiven Kategorienbildung, der es ermöglicht, theoretische Konzepte und Forschungsfragen systematisch in den Analyseprozess zu integrieren. In diesem Kapitel werden dieser Prozess und seine Bedeutung für die vorliegende Untersuchung detailliert dargestellt.

Die deduktive Kategorienbildung ist ein Kernaspekt der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2000). Sie stellt einen systematischen Weg dar, um vorab festgelegte theoretische Konzepte in die Textanalyse zu integrieren. Dies geschieht, indem Kategorien und Unterkategorien auf Basis bestehender Theorien, Konzepte oder Forschungsfragen festgelegt werden. Diese Kategorien dienen dann als Leitfaden für die Analyse und Interpretation des Textmaterials.

In Bezug auf die vorliegende Forschungsfrage könnten beispielsweise Kategorien im Zusammenhang mit verschiedenen Aspekten von Lohnmodellen (wie beispielsweise Gehaltshöhe, Bonussysteme, Lohntransparenz) und Mitarbeiter:innenzufriedenheit (wie beispielsweise Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit der Bezahlung, allgemeines Wohlbefinden am Arbeitsplatz) deduktiv festgelegt werden. Diese Kategorien könnten dann genutzt werden, um das Textmaterial – in diesem Fall Experteninterviews mit Vertretern aus verschiedenen Vorarlberger Organisationen – zu analysieren.

Ein wichtiger Aspekt der deduktiven Kategorienbildung ist die Festlegung klarer Codierregeln für jede Kategorie. Diese Regeln bestimmen, unter welchen Bedingungen ein Textabschnitt einer bestimmten Kategorie zugeordnet wird. Diese Codierregeln sind von entscheidender Bedeutung, um die Objektivität und Nachvollziehbarkeit der Analyse zu gewährleisten.

Nachdem die Kategorien und Codierregeln festgelegt sind, beginnt die eigentliche Analyse des Textmaterials. Dabei werden die Interviews systematisch durchgearbeitet und die relevanten Textstellen entsprechend den vorab festgelegten Kategorien codiert. Hierbei ist

wichtig, sorgfältig und methodisch vorzugehen, um sicherzustellen, dass alle relevanten Informationen erfasst und richtig codiert werden.

Im Anschluss an die Analyse erfolgt die Interpretation der Ergebnisse. Dabei werden die codierten Textstellen in Bezug auf die ursprüngliche Forschungsfrage und die zugrunde liegenden theoretischen Konzepte interpretiert. In diesem Zusammenhang könnten Rückschlüsse darauf gezogen werden, wie Lohnmodelle in Vorarlberger Organisationen gestaltet sind und inwiefern sie zur Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen beitragen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die deduktive Kategorienbildung ein zentraler Bestandteil der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ist und ein effektives Instrument darstellt, um komplexe soziale Phänomene systematisch zu untersuchen. Sie ermöglicht eine fundierte, methodisch abgesicherte Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand und trägt zur wissenschaftlichen Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit der Forschungsergebnisse bei.

Nichtsdestotrotz ist es wichtig, zu beachten, dass die deduktive Kategorienbildung nur ein Schritt im Forschungsprozess ist und immer in Verbindung mit den weiteren Schritten der Inhaltsanalyse gesehen werden sollte, wie der Textauswahl, der detaillierten Textanalyse und der abschließenden Interpretation der Ergebnisse.

Weiterhin ist zu beachten, dass die deduktive Kategorienbildung trotz ihrer systematischen und theoriegeleiteten Herangehensweise immer auch einen gewissen Grad an Interpretation und subjektiver Bewertung durch die Forschenden erfordert. Dies stellt jedoch weniger eine Schwäche, als vielmehr eine Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse dar, da sie es ermöglicht, tiefgehende Einblicke in den Untersuchungsgegenstand zu gewinnen und ein reichhaltiges, nuanciertes Verständnis der untersuchten Phänomene zu entwickeln (Mayring 2000).

In Bezug auf die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit ermöglicht die deduktive Kategorienbildung eine fokussierte und gleichzeitig flexible Auseinandersetzung mit den Themen Lohnmodelle und Mitarbeiter:innenzufriedenheit. Durch die deduktive Festlegung der Kategorien können die theoretischen Konzepte und Forschungsinteressen direkt in den Analyseprozess eingebunden werden. Gleichzeitig bietet die qualitative Inhaltsanalyse ausreichend Spielraum, um auf unvorhergesehene Aspekte und Nuancen im Textmaterial zu reagieren und diese in die Analyse mit einzubeziehen.

Insgesamt bieten die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2000) und insbesondere die deduktive Kategorienbildung ein wertvolles methodisches Instrumentarium für die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Lohnmodellen und Mitarbeiter:innenzufriedenheit in Vorarlberger Organisationen. Sie erlauben es, systematisch

und fundiert auf die Forschungsfrage einzugehen und dabei sowohl die Breite als auch die Tiefe des Untersuchungsgegenstandes zu erfassen. So trägt sie dazu bei, ein umfassendes, differenziertes Bild von der Thematik zu zeichnen und einen wertvollen Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den Themen Lohnmodelle und Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu leisten.

5.2 Quantitative Forschung

Zusätzlich zur qualitativen Inhaltsanalyse bietet die quantitative Forschung eine weitere Methode zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Lohnmodellen und Arbeitszufriedenheit in Vorarlberger Organisationen. Durch die Verwendung von statistischen Methoden zur Erfassung, Analyse und Interpretation von Daten bietet die quantitative Forschung Möglichkeiten zur Generalisierung der Ergebnisse und zur Überprüfung von Hypothesen.

In diesem Kapitel wird die quantitative Forschung mit Fokus auf die Anwendung von Onlineumfragen näher vorgestellt.

Die quantitative Forschung basiert auf der Sammlung und Analyse von quantitativen, also messbaren Daten. Die gewonnenen Daten können mittels statistischer Verfahren analysiert und interpretiert werden, wodurch Rückschlüsse auf die zu untersuchenden Phänomene gezogen werden können. In unserer Untersuchung zur Lohnzufriedenheit in Vorarlberger Unternehmen bieten Onlineumfragen eine praktikable Methode zur Datenerhebung.

Onlineumfragen bieten zahlreiche Vorteile: Sie ermöglichen die Sammlung von Daten von einer großen Anzahl von Teilnehmern in einer relativ kurzen Zeitspanne. Zudem erlauben sie die Erhebung von Daten auf einer breiten geografischen Skala und sind im Vergleich zu anderen Erhebungsmethoden, wie zum Beispiel persönlichen Interviews, kostengünstiger. Darüber hinaus können Onlineumfragen so gestaltet werden, dass sie ein breites Spektrum an Themen abdecken und somit vielfältige Informationen liefern (Mayring 2000).

In Bezug auf unser Forschungsthema können mittels einer Onlineumfrage beispielsweise Daten zu der Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen mit ihrem aktuellen Lohnmodell, ihrer allgemeinen Arbeitszufriedenheit sowie weiteren Aspekten ihres Arbeitsumfeldes und ihrer persönlichen Situation erhoben werden. Dabei können sowohl strukturierte Fragen, bei welchen die Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind, als auch offene Fragen, bei welchen die Teilnehmenden ihre eigenen Antworten formulieren, verwendet werden.

Die Datenauswertung bei der quantitativen Forschung erfolgt in der Regel mithilfe statistischer Verfahren. Mit diesen können sowohl deskriptive Statistiken, die einen Überblick

über die erhobenen Daten geben, als auch inferenzielle Statistiken, die Rückschlüsse auf die Gesamtpopulation ermöglichen, erstellt werden. So können beispielsweise Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit mit dem Lohnmodell und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit untersucht und Hypothesen überprüft werden (Mayring 2000).

Allerdings ist zu beachten, dass die quantitative Forschung trotz ihrer Stärken nicht ohne Einschränkungen ist. Insbesondere die Qualität der Ergebnisse hängt stark von der Qualität der Datenerhebung ab. Hierbei spielen sowohl die Gestaltung des Fragebogens als auch die Auswahl der Teilnehmenden eine entscheidende Rolle. Des Weiteren erfordert die quantitative Forschung eine sorgfältige Planung und Durchführung, um sicherzustellen, dass die erhobenen Daten gültig und zuverlässig sind.

5.2.1 Entwicklung Fragebogen

Um die relevanten Daten für die Untersuchung der Lohnmodelle in Vorarlberger Organisationen zu erheben, wurde ein Fragebogen entwickelt. Der Fragebogen ist ein etabliertes Instrument in der Sozialforschung und dient der systematischen Sammlung von Daten, die anschließend quantitativ ausgewertet werden können (Bortz & Döring, 2006). Im Folgenden werden der Prozess der Entwicklung des Fragebogens sowie seine Struktur und die beinhalteten Fragen detailliert erläutert.

Die Entwicklung des Fragebogens folgte einem mehrstufigen Prozess: Zunächst wurden die Forschungsfragen und Hypothesen, die aus der Literatur und dem Forschungsinteresse abgeleitet wurden, in konkrete Fragestellungen für den Fragebogen überführt. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Fragen klar und eindeutig formuliert sind und keine Mehrdeutigkeiten enthalten, um Verständnisprobleme bei den Befragten zu vermeiden (Fowler, 2013). Zudem wurde eine Mischung aus offenen und geschlossenen Fragen verwendet, um einerseits standardisierte Daten für die quantitative Auswertung zu erhalten und andererseits den Befragten die Möglichkeit zu geben, ihre individuellen Perspektiven und Erfahrungen einzubringen.

Der Fragebogen besteht aus insgesamt 11 Fragen, die in vier Hauptkategorien unterteilt sind: demografische Daten, Vergütung, Freizeit & Zufriedenheit und abschließende Fragen.

Die ersten vier Fragen dienen der Erhebung von demografischen Daten. Die Befragten werden gebeten, ihr Geschlecht, ihr Alter, ihren Wohnort und den Wirtschaftszweig, in dem sie tätig sind, anzugeben. Diese Daten sind wichtig, um die Stichprobe zu charakterisieren und mögliche Zusammenhänge zwischen diesen Merkmalen und den anderen erhobenen Variablen zu untersuchen.

Die nächste Kategorie, Vergütung, umfasst Fragen zur Zusammensetzung des Gehalts und zur Wertschätzung verschiedener Gehaltskomponenten. Hier werden die Befragten unter anderem gefragt, welche drei Kriterien ihnen bei der Zusammensetzung des Gehalts am wichtigsten sind und ob sie die Zusammensetzung ihres Gehalts kennen. Darüber hinaus werden sie gebeten, die Wichtigkeit von variabler Entlohnung und Teamleistung bei der Gehaltsbestimmung zu bewerten.

Im Abschnitt Freizeit & Zufriedenheit werden die Befragten gefragt, wie wichtig ihnen verschiedene Aspekte ihrer Arbeit und ihrer Freizeit sind und wie zufrieden sie mit ihrem Arbeitgeber sind. Außerdem werden sie gebeten, Vorschläge zur Steigerung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu machen.

Abschließend wird den Befragten die Möglichkeit gegeben, eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Umfrage zu erhalten und an einem Gewinnspiel teilzunehmen.

Zusammenfassend dient der entwickelte Fragebogen dazu, umfassende Daten zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Lohnmodellen und Arbeitszufriedenheit in Vorarlberger Organisationen zu erheben. Durch seine strukturierte Form und die Verwendung von offenen und geschlossenen Fragen ermöglicht er sowohl die Erhebung standardisierter Daten als auch die Berücksichtigung individueller Perspektiven der Befragten.

Die Konstruktion der Fragen zielt darauf ab, relevante Aspekte der Arbeitszufriedenheit und Lohnstruktur zu erfassen. Insbesondere die Fragen zur Vergütung sollen die Wahrnehmung und Präferenzen der Mitarbeiter:innen in Bezug auf verschiedene Gehaltskomponenten und die Bedeutung der variablen Entlohnung erfassen. Allerdings ist es wichtig, zu betonen, dass die Wahrnehmung des Gehalts und die Zufriedenheit mit dem Gehalt nicht nur von den objektiven Gehaltskomponenten, sondern auch von subjektiven Bewertungen und Vergleichen mit anderen beeinflusst werden können (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, & Rich, 2010). Daher könnte es für zukünftige Untersuchungen von Interesse sein, auch diese Aspekte zu erfassen.

Die Fragen zur Freizeit und Zufriedenheit zielen darauf ab, ein umfassenderes Bild der Arbeitszufriedenheit und der Faktoren, die dazu beitragen, zu erhalten. Dabei geht es nicht nur um die Zufriedenheit mit dem Gehalt, sondern auch um Aspekte wie die Arbeitszeitflexibilität, die Bedeutung der Freizeit und die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber. Darüber hinaus geben die offenen Fragen den Befragten die Möglichkeit, ihre individuellen Perspektiven und Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu äußern.

Eine Herausforderung bei der Verwendung von Onlineumfragen besteht darin, eine hohe Rücklaufquote zu erreichen und sicherzustellen, dass die Stichprobe repräsentativ für die untersuchte Population ist. Um dies zu erreichen, wurden verschiedene Strategien verwendet, darunter die Einbindung eines Gewinnspiels am Ende der Umfrage, um die Teilnahme zu incentivieren, und die Verbreitung der Umfrage über verschiedene Kanäle und Netzwerke.

Schließlich ist zu betonen, dass die Qualität der Daten und die Validität der Ergebnisse von der Qualität des Fragebogens und der Art und Weise, wie er angewendet wird, abhängen. Daher wurde darauf geachtet, dass die Fragen klar und eindeutig formuliert sind und die Anweisungen für die Befragten leicht verständlich sind. Darüber hinaus wird die Datenauswertung mit Sorgfalt und unter Anwendung geeigneter statistischer Verfahren durchgeführt, um die Zuverlässigkeit und Validität der Ergebnisse zu gewährleisten.

Insgesamt bildet der Fragebogen einen wichtigen Bestandteil der quantitativen Forschung zu den Zusammenhängen zwischen Lohnmodellen und Arbeitszufriedenheit in Vorarlberger Organisationen. Durch die systematische Erhebung und Auswertung von Daten ermöglicht er wertvolle Einblicke in die Wahrnehmungen und Präferenzen der Mitarbeiter:innen und kann so dazu beitragen, die Lohnstrukturen und Arbeitsbedingungen in den Unternehmen zu verbessern.

5.2.2 Stichprobenbildung

Die Entscheidung für die geeignete Stichprobengröße und -methode ist von entscheidender Bedeutung, um die Validität und Zuverlässigkeit der Ergebnisse in einer quantitativen Forschungsstudie sicherzustellen (Creswell & Creswell, 2017). Im Kontext dieser Forschung über die Zusammenhänge zwischen Lohnmodellen und Arbeitszufriedenheit in Vorarlberger Organisationen bietet die Stichprobenbildung einen umfassenden Einblick in die vielfältigen Branchen und Organisationsstrukturen dieser Region.

Die anvisierte Population dieser Studie besteht aus Arbeitnehmern aus verschiedenen Wirtschaftszweigen in Vorarlberg. Angesichts der Größe und Vielfalt dieser Population wurde eine repräsentative Stichprobe von Arbeitnehmern angestrebt. Um dies zu erreichen, wurde ein mehrstufiges Zufallsstichprobenverfahren angewendet, welches die Vielfalt der beruflichen Rollen, Bildungshintergründe und Gehaltsstrukturen innerhalb der Arbeitskräfte von Vorarlberg repräsentiert.

In der ersten Phase des Stichprobenverfahrens wurden verschiedene Wirtschaftszweige in Vorarlberg zufällig ausgewählt. Zu diesen Branchen gehören Industrie und Gewerbe, Bau und Immobilien, öffentlicher Dienst und öffentliche Verwaltung, Finanzdienstleistungen,

Handel, Gastronomie und Hotellerie, IT-Dienstleistungen, Landwirtschaft, Transport und Logistik und andere. Dies gewährleistet eine breite Branchenabdeckung und ermöglicht es, branchenübergreifende Muster und Unterschiede in Bezug auf Lohnmodelle und Arbeitszufriedenheit zu untersuchen.

In der zweiten Phase des Stichprobenverfahrens wurde eine Zufallsauswahl von Organisationen innerhalb der ausgewählten Branchen vorgenommen. Dabei wurde darauf geachtet, dass Organisationen unterschiedlicher Größe und Struktur berücksichtigt wurden, um eine repräsentative Auswahl von Arbeitsumgebungen und Organisationskulturen abzudecken.

In der dritten und letzten Phase des Stichprobenverfahrens wurden innerhalb der ausgewählten Organisationen Zufallsstichproben von Mitarbeiter:innenn gezogen. Die Mitarbeiter:innen wurden gebeten, an der Onlineumfrage teilzunehmen. Dabei wurden verschiedene Strategien eingesetzt, um eine hohe Rücklaufquote zu erreichen, darunter die Verbreitung der Umfrage über verschiedene Kommunikationskanäle und die Einbindung eines Anreizes in Form eines Gewinnspiels.

Die Verwendung einer mehrstufigen Zufallsstichprobe gewährleistet, dass die Stichprobe repräsentativ für die Gesamtpopulation ist und dass die Ergebnisse auf die Gesamtpopulation übertragbar sind. Allerdings sind auch Limitationen zu beachten. Eine Herausforderung besteht darin, sicherzustellen, dass alle ausgewählten Teilnehmer tatsächlich an der Umfrage teilnehmen. Daher ist es wichtig, geeignete Strategien zur Erhöhung der Rücklaufquote einzusetzen und die Qualität der Daten zu überwachen.

Insgesamt bietet die Stichprobenbildung eine robuste und repräsentative Grundlage für die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Lohnmodellen und Arbeitszufriedenheit in Vorarlberger Organisationen. Die gesammelten Daten ermöglichen eine eingehende Analyse der existierenden Lohnmodelle, ihrer Wahrnehmung durch die Arbeitnehmer und ihrer Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit. Dies trägt dazu bei, ein umfassendes Bild der gegenwärtigen Situation in Vorarlberger Organisationen zu erhalten und potenzielle Bereiche für Verbesserungen und Innovationen im Bereich der Entlohnung zu identifizieren.

Darüber hinaus bietet die Zufallsstichprobe das Potenzial für longitudinale Studien, in welchen die Entwicklung von Lohnmodellen und Arbeitszufriedenheit im Laufe der Zeit verfolgt werden kann. Solche Folgestudien könnten dazu beitragen, Trends und Muster in der Entwicklung von Lohnmodellen und deren Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit zu identifizieren, die durch eine einmalige Querschnittsstudie möglicherweise nicht erfasst werden könnten.

Zu beachten ist, dass trotz aller Bemühungen, eine repräsentative Stichprobe zu gewinnen, immer noch eine gewisse Verzerrung in den Daten auftreten kann. Diese kann beispielsweise durch nicht zufällige Nichtteilnahme oder durch Antwortverzerrungen verursacht werden. Trotzdem stellen die gesammelten Daten einen wichtigen Beitrag zur Erforschung der Zusammenhänge zwischen Lohnmodellen und Arbeitszufriedenheit dar und bieten wertvolle Einblicke für Praktiker und Entscheidungsträger in Vorarlberger Organisationen.

Schließlich ist zu beachten, dass die Ergebnisse dieser Studie auch in einem breiteren Kontext relevant sein könnten. Angesichts der globalen Trends hin zu flexibleren und individualisierten Lohnmodellen, wie sie im Konzept des New Pay zum Ausdruck kommen, könnten die Erkenntnisse aus dieser Studie dazu beitragen, das Verständnis für die Auswirkungen solcher Modelle auf die Arbeitszufriedenheit zu vertiefen und Anregungen für deren erfolgreiche Implementierung zu geben.

5.2.3 Pretest

Um die Gültigkeit und Zuverlässigkeit des entwickelten Fragebogens zu gewährleisten, wurde vor der eigentlichen Datenerhebung ein Pretest durchgeführt. Ein Pretest ist ein essenzieller Schritt in der quantitativen Forschung und dient dazu, mögliche Probleme in der Gestaltung des Forschungsinstruments aufzudecken und zu korrigieren (Döring & Bortz, 2016). Bei dieser Gelegenheit können die Verständlichkeit der Fragen, die Eindeutigkeit der Antwortoptionen und das Layout des Fragebogens überprüft werden.

Der Pretest wurde mit einer kleineren Gruppe von Arbeitnehmern durchgeführt, die hinsichtlich des Geschlechts, des Alters, des Berufszweiges und der Position eine repräsentative Querschnittsstichprobe der Zielbevölkerung darstellten. Die ausgewählten Personen wurden gebeten, den Fragebogen auszufüllen und anschließend Feedback zu dessen Verständlichkeit, Struktur und Länge zu geben. Darüber hinaus wurden sie gefragt, ob sie irgendwelche Schwierigkeiten beim Ausfüllen des Fragebogens oder Vorschläge zur Verbesserung des Fragebogens hatten.

Die Ergebnisse des Pretests zeigten, dass der Fragebogen insgesamt gut verständlich und einfach auszufüllen war. Die Mehrheit der Teilnehmer gab an, dass sie keine Schwierigkeiten beim Verstehen der Fragen oder beim Auswählen der passenden Antwortoptionen hatte. Einige Teilnehmer machten jedoch Vorschläge zur Verbesserung der Fragestellung und der Formulierung bestimmter Fragen. Diese Vorschläge wurden sorgfältig geprüft und die entsprechenden Änderungen in der endgültigen Version des Fragebogens berücksichtigt.

Zudem zeigte der Pretest, dass die Länge des Fragebogens angemessen war. Die meisten Teilnehmer gaben an, dass sie etwa 10 bis 15 Minuten benötigten, um den Fragebogen auszufüllen, was als akzeptable Zeitspanne für Onlineumfragen angesehen wird (Fan & Yan, 2010).

Insgesamt trug der Pretest dazu bei, die Qualität des Forschungsinstruments zu verbessern und das Risiko von Messfehlern zu minimieren. Durch die Integration des Feedbacks der Teilnehmer in den endgültigen Fragebogen wurde sichergestellt, dass die Fragen in einer Weise gestellt wurden, die für die Befragten sinnvoll und relevant war. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die gesammelten Daten ein zuverlässiges Bild der Wahrnehmungen und Erfahrungen der Arbeitnehmer in Bezug auf Lohnmodelle und Arbeitszufriedenheit in Vorarlberger Organisationen liefern.

Abschließend kann gesagt werden, dass der Pretest ein wesentliches Instrument zur Sicherstellung der Gültigkeit und Zuverlässigkeit des Forschungsinstruments darstellt. Er ermöglicht es den Forschern, mögliche Probleme im Forschungsinstrument zu erkennen und zu beheben, bevor die eigentliche Datenerhebung beginnt. In der vorliegenden Studie trug der Pretest dazu bei, die Qualität des Fragebogens zu verbessern und dadurch die Qualität der gesammelten Daten zu gewährleisten.

5.2.4 Verwendete statistische Verfahren

Bei der Beschreibung der Daten der quantitativen Untersuchung werden neben der deskriptiven Statistik auch weitere Testverfahren verwendet. Im Folgenden werden wichtige Analysen und deren Werte kurz beschrieben (Kuckartz et al. 2013):

- T-Wert: Der t-Wert ist eine statistische Metrik, die in den t-Tests verwendet wird, um die Unterschiede zwischen den Mittelwerten zweier Gruppen zu bestimmen. Der t-Wert berücksichtigt die Gruppengröße und die Standardabweichung der Gruppen. Ein hoher t-Wert deutet auf eine signifikante Differenz zwischen den Gruppen hin, während ein niedriger t-Wert darauf hindeutet, dass die Gruppen ähnlich sind.
- P-Wert: Der p-Wert ist ein Indikator für die statistische Signifikanz eines Tests. Er gibt an, wie wahrscheinlich es ist, dass die beobachteten Daten (oder Daten, die noch extremer sind), wenn die Nullhypothese wahr ist, erzeugt werden. Ein p-Wert kleiner als das Signifikanzniveau (üblicherweise 0,05) führt zur Ablehnung der Nullhypothese, was bedeutet, dass der beobachtete Effekt signifikant ist.
- Korrelationsanalyse: Die Korrelationsanalyse ist ein statistisches Verfahren zur Bestimmung des Grades, in dem zwei oder mehr Variablen miteinander in Beziehung stehen. Sie liefert ein Maß (Korrelationskoeffizient), das zwischen -1 und +1 liegt. Ein

Korrelationskoeffizient nahe +1 zeigt eine starke positive Korrelation, nahe -1 eine starke negative Korrelation und nahe 0 keine Korrelation an.

- Pearson-Korrelation: Die Pearson-Korrelation ist eine spezielle Art der Korrelationsanalyse, die misst, inwiefern zwei metrische Variablen linear zusammenhängen. Dies wird als Pearson-Korrelationskoeffizient ausgedrückt und hat Werte zwischen -1 und +1, wobei +1 eine perfekte positive lineare Beziehung, -1 eine perfekte negative lineare Beziehung und 0 keine lineare Beziehung repräsentiert.
- Varianzanalyse (ANOVA): Die Varianzanalyse ist ein statistisches Verfahren, das verwendet wird, um die Unterschiede zwischen den Mittelwerten von drei oder mehr unabhängigen Gruppen zu untersuchen. Eine ANOVA analysiert die Varianz innerhalb der Gruppen und zwischen den Gruppen, um zu bestimmen, ob die Mittelwerte der Gruppen signifikant voneinander abweichen.

6. Ergebnisse der Untersuchung

In der Auswertung der Ergebnisse werden alle derzeit auf dem Arbeitsmarkt tätigen Personen in Vorarlberg berücksichtigt. Pensionierte Personen wurden nicht in die Auswertung mitaufgenommen. Auch Personen, die ihrer Arbeit nicht in Vorarlberg nachgehen wurden in den Ergebnissen mitberücksichtigt. Durch die Unterstützung von Computerprogrammen, wie SPSS, Excel und Word wurden die Daten aufbereitet.

6.1 Die Befragten

Insgesamt haben 183 Personen an der Umfrage teilgenommen. Nachdem der Datensatz bereinigt wurde stellte sich heraus, dass sechs fehlerhafte Teilnahmen gab und 177 Umfragen für die Auswertung berücksichtigt wurden. In den angehenden Punkten wird die Stichprobe näher beschrieben.

6.1.1 Geschlecht

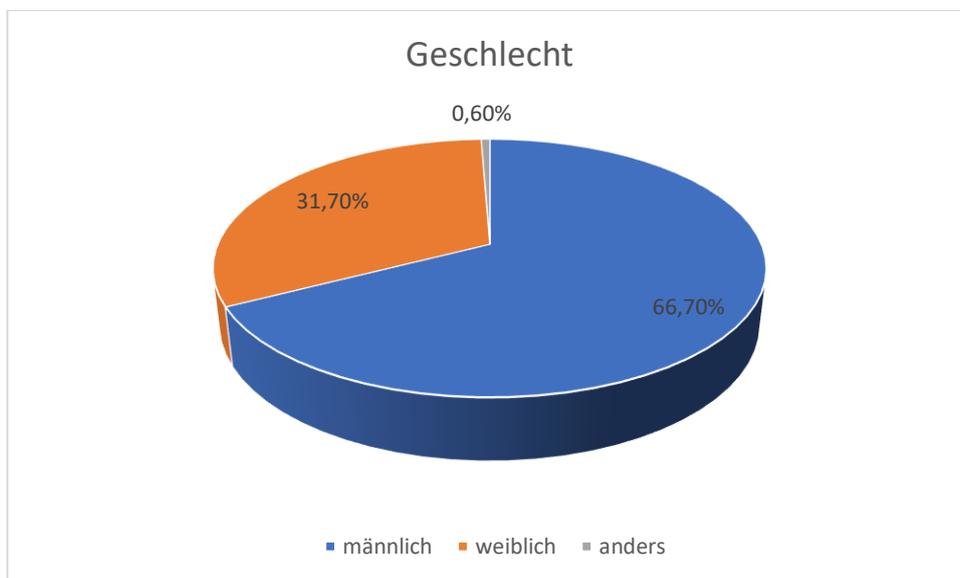


Abbildung 2: Verteilung der Geschlechter in der Umfrage

Die obige Abbildung gibt die Verteilung des Geschlechts in der Stichprobe von 183 Personen wieder. Es gibt drei Kategorien: männlich, weiblich und anderes. Es scheint auch einige fehlende Daten zu geben, die als "-77" gekennzeichnet sind:

- Männlich: Von 183 Personen sind 118 männlich. Das entspricht 64,5 % der gesamten Stichprobe oder 66,7 % der Stichprobe, wenn wir die fehlenden Daten nicht berücksichtigen. In den kumulierten Prozentsätzen ist dies der erste Eintrag, also entspricht er 66,7 %.

- Weiblich: 58 Personen in der Stichprobe sind weiblich. Das sind 31,7 % der gesamten Stichprobe oder 32,8 % der Stichprobe, wenn wir die fehlenden Daten nicht berücksichtigen. In den kumulierten Prozentsätzen fügen wir diese 32,8 % zu den 66,7 % der männlichen Personen hinzu, was zu 99,4 % führt.
- Anderes: Es gibt eine Person, die sich als "Anderes" identifiziert, das ist 0,5 % der gesamten Stichprobe oder 0,6 % der Stichprobe, wenn wir die fehlenden Daten nicht berücksichtigen. Dies fügt die letzten 0,6 % zu den kumulierten Prozentsätzen hinzu, was insgesamt 100 % ergibt.
- Fehlende Daten: Sechs Personen gaben ihr Geschlecht nicht an. Das entspricht 3,3 % der gesamten Stichprobe.

Insgesamt ist also zu sehen, dass in dieser Stichprobe mehr Männer als Frauen sind, und es sehr wenige Personen gibt, die sich als anderes Geschlecht identifizieren. Es ist auch wichtig, zu beachten, dass einige Daten fehlen und dass dies die Interpretation der Ergebnisse beeinflussen könnte.

6.1.2 Alter

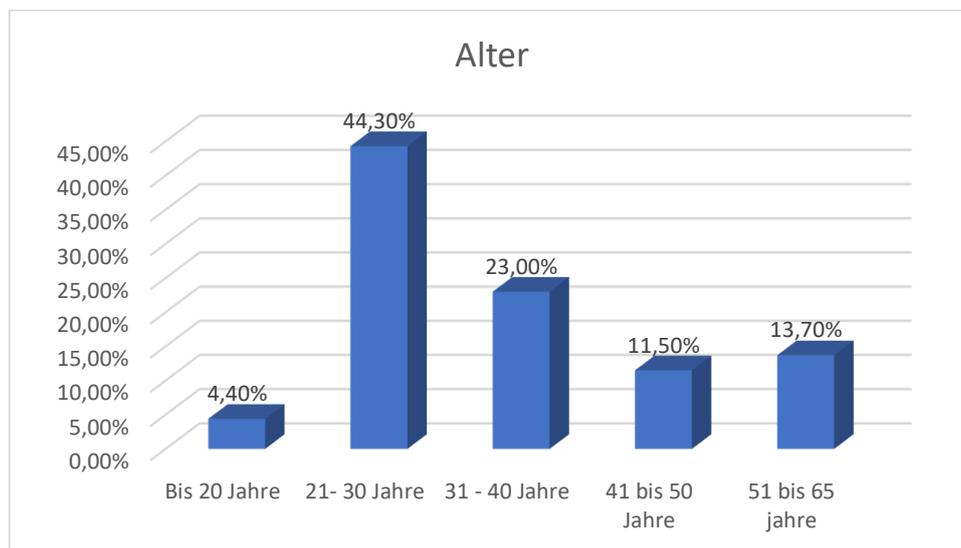


Abbildung 3: Altersverteilung der Stichprobe

Die Abbildung zeigt, dass die Altersgruppen in fünf Kategorien eingeteilt sind. Es gibt einige fehlende Daten, die als "-77" gekennzeichnet sind:

- Bis 20 Jahre: Acht Personen sind in diesem Altersbereich, was 4,4 % der gesamten Stichprobe oder 4,5 % der Stichprobe darstellt, wenn wir die fehlenden Daten nicht

berücksichtigen. In den kumulierten Prozentsätzen ist dies der erste Eintrag, also entspricht er 4,5 %.

- 21–30 Jahre: In dieser Altersgruppe gibt es 81 Personen. Das sind 44,3 % der gesamten Stichprobe oder 45,8 % der Stichprobe, wenn wir die fehlenden Daten nicht berücksichtigen. In den kumulierten Prozentsätzen fügen wir diese 45,8 % zu den 4,5 % der ersten Altersgruppe hinzu, was zu 50,3 % führt.
- 31–40 Jahre: 42 Personen sind in diesem Altersbereich, was 23,0 % der gesamten Stichprobe oder 23,7 % der Stichprobe darstellt, wenn wir die fehlenden Daten nicht berücksichtigen. In den kumulierten Prozentsätzen fügen wir diese 23,7 % zu den 50,3 % hinzu, was zu 74,0 % führt.
- 41–50 Jahre: Es gibt 21 Personen in dieser Altersgruppe, was 11,5 % der gesamten Stichprobe oder 11,9 % der Stichprobe darstellt, wenn wir die fehlenden Daten nicht berücksichtigen. In den kumulierten Prozentsätzen fügen wir diese 11,9 % zu den 74,0 % hinzu, was zu 85,9 % führt.
- 51–65 Jahre: Es gibt 25 Personen in dieser Altersgruppe, was 13,7 % der gesamten Stichprobe oder 14,1 % der Stichprobe darstellt, wenn wir die fehlenden Daten nicht berücksichtigen. In den kumulierten Prozentsätzen fügen wir diese 14,1 % zu den 85,9 % hinzu, was zu 100,0 % führt.
- Fehlende Daten: Es gibt sechs Personen, deren Alter nicht angegeben wurde oder fehlt. Das entspricht 3,3 % der gesamten Stichprobe.

Zusammengefasst zeigt die Abbildung, dass die Mehrheit der Befragten zwischen 21 und 30 Jahren alt ist, gefolgt von den 31- bis 40-Jährigen. Personen im Alter von 51 bis 65 Jahren und 41 bis 50 Jahren stellen in etwa gleiche Anteile dar, während Personen unter 20 Jahren den kleinsten Anteil der Stichprobe ausmachen.

6.1.3 Bildungsstand

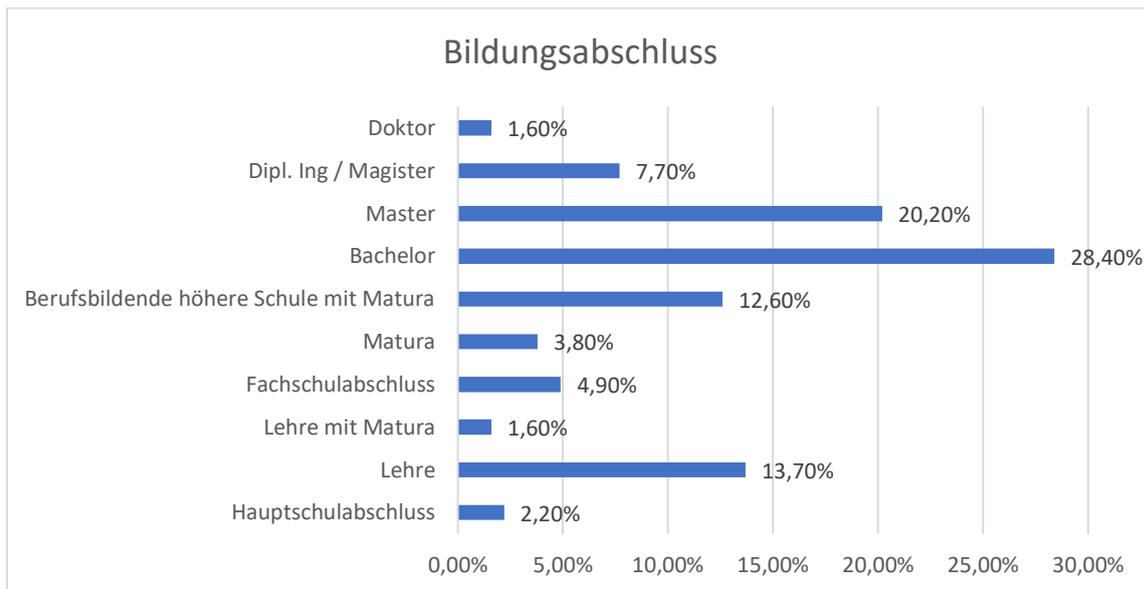


Abbildung 4: Bildungsabschluss der Befragten

Die Abbildung zu den Bildungsabschlüssen zeigt, dass es zehn verschiedene Bildungsabschlüsse gibt, und einige Daten fehlen, die als "-77" gekennzeichnet sind:

- Hauptschulabschluss/Mittelschulabschluss: Von 183 Personen haben 4 Personen diesen Abschluss, was 2,2 % der gesamten Stichprobe oder 2,3 % der Stichprobe darstellt, wenn wir die fehlenden Daten nicht berücksichtigen. In den kumulierten Prozentsätzen ist dies der erste Eintrag, also entspricht er 2,3 %.
- Lehre: 25 Personen haben eine Lehre abgeschlossen. Das sind 13,7 % der gesamten Stichprobe oder 14,1 % der Stichprobe, wenn wir die fehlenden Daten nicht berücksichtigen. In den kumulierten Prozentsätzen fügen wir diese 14,1 % zu den 2,3 % hinzu, was zu 16,4 % führt.
- Lehre mit Matura: Drei Personen haben diesen Abschluss, was 1,6 % der gesamten Stichprobe oder 1,7 % der Stichprobe darstellt, wenn wir die fehlenden Daten nicht berücksichtigen. In den kumulierten Prozentsätzen fügen wir diese 1,7 % zu den 16,4 % hinzu, was zu 18,1 % führt.
- Die weiteren Abschlüsse Fachschulabschluss (HAS/HTL), Matura (AHS), Berufsbildende höhere Schule mit Matura (HTL/HAK), Bachelor (Universität/FH), Master (Universität/FH), Dipl. Ing./Mag. und Doktor folgen in ähnlicher Weise, wobei jeder Abschluss seinen Anteil zur kumulierten Prozentsumme beiträgt, bis schließlich 100 % erreicht sind.

- Fehlende Daten: Es gibt sechs Personen, deren Bildungsabschluss nicht angegeben wurde oder fehlt. Das entspricht 3,3 % der gesamten Stichprobe.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in dieser Stichprobe der Großteil der Personen einen Hochschulabschluss hat, wobei der Bachelorabschluss am häufigsten vorkommt, gefolgt vom Masterabschluss. Ein kleinerer Anteil hat einen berufsbildenden höheren Schulabschluss oder eine Lehre abgeschlossen. Nur wenige Personen haben eine niedrigere Bildung (wie Hauptschulabschluss/Mittelschulabschluss oder Lehre mit Matura).

6.1.4 Beschäftigungsform

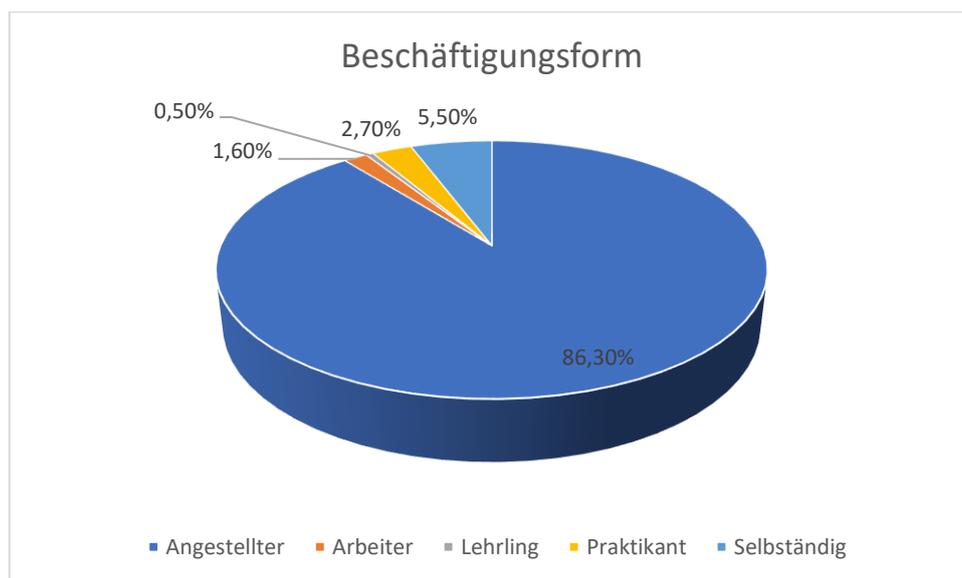


Abbildung 5: Beschäftigungsform im Unternehmen

Die Abbildung zeigt, dass es fünf Kategorien von Beschäftigungsformen gibt: Angestellter, Arbeiter, Lehrling, Praktikant und Selbstständiger. Es gibt auch einige fehlende Daten, die als "-77" gekennzeichnet sind:

- Angestellter: Von 183 Personen sind 158 Angestellte. Das entspricht 86,3 % der gesamten Stichprobe oder 89,3 % der Stichprobe, wenn wir die fehlenden Daten nicht berücksichtigen. In den kumulierten Prozentsätzen ist dies der erste Eintrag, also entspricht er 89,3 %.
- Arbeiter: Drei Personen in der Stichprobe sind Arbeiter. Das sind 1,6 % der gesamten Stichprobe oder 1,7 % der Stichprobe, wenn wir die fehlenden Daten nicht berücksichtigen. In den kumulierten Prozentsätzen fügen wir diese 1,7 % zu den 89,3 % der Angestellten hinzu, was zu 91,0 % führt.

- Lehrling: Es gibt eine Person, die Lehrling ist, das ist 0,5 % der gesamten Stichprobe oder 0,6 % der Stichprobe, wenn wir die fehlenden Daten nicht berücksichtigen. Dies fügt 0,6 % zu den kumulierten Prozentsätzen hinzu, was zu 91,5 % führt.
- Praktikant: Fünf Personen in der Stichprobe sind Praktikanten. Das sind 2,7 % der gesamten Stichprobe oder 2,8 % der Stichprobe, wenn wir die fehlenden Daten nicht berücksichtigen. In den kumulierten Prozentsätzen fügen wir diese 2,8 % zu den 91,5 % hinzu, was zu 94,4 % führt.
- Selbstständig: Es gibt 10 Personen, die selbstständig sind, das sind 5,5 % der gesamten Stichprobe oder 5,6 % der Stichprobe, wenn wir die fehlenden Daten nicht berücksichtigen. Dies fügt die letzten 5,6 % zu den kumulierten Prozentsätzen hinzu, was insgesamt 100 % ergibt.
- Fehlende Daten: Es gibt sechs Personen, deren aktuelle Position nicht angegeben wurde oder fehlt. Das entspricht 3,3 % der gesamten Stichprobe.

Zusammengefasst ist also zu sehen, dass in dieser Stichprobe die überwiegende Mehrheit der Personen aus Angestellten besteht, gefolgt von Selbstständigen und Praktikanten. Es gibt nur wenige Arbeiter und nur einen Lehrling.

6.1.5 Branchenzugehörigkeit

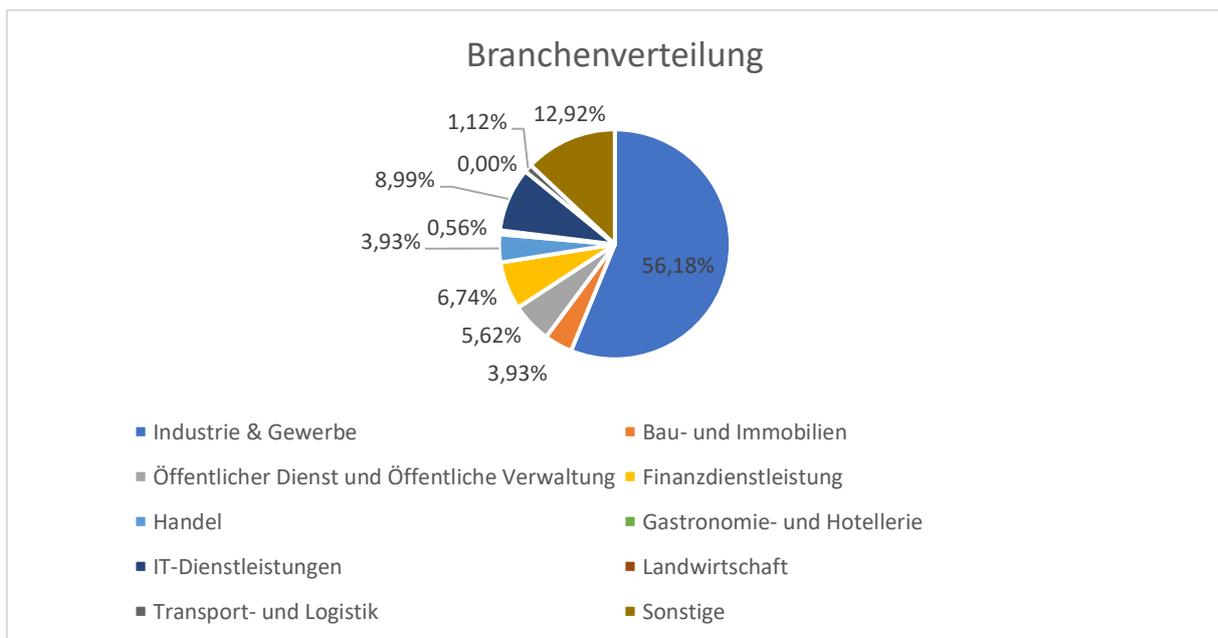


Abbildung 6: Darstellung der Branchenzugehörigkeit der Befragten

Die Abbildung zeigt die Verteilung der Befragten der Stichprobe über verschiedene Branchen hinweg. Im Folgenden werden die einzelnen Branchen zusammen mit der Anzahl der Befragten und dem Prozentsatz der Gesamtstichprobe dargestellt:

- Industrie & Gewerbe: Diese Branche stellt den größten Teil der Stichprobe mit 100 Teilnehmern dar, was 56,18 % der Gesamtstichprobe entspricht. Dies zeigt, dass die meisten Mitarbeiter:innen, die an der Umfrage teilnahmen, in dieser Branche tätig sind.
- Bau- und Immobilien & Handel: Beide Branchen sind in der Stichprobe mit 7 Teilnehmern bzw. 3,93 % vertreten.
- Öffentlicher Dienst und öffentliche Verwaltung: Diese Branche ist mit 10 Teilnehmern bzw. 5,62 % der Gesamtstichprobe vertreten.
- Finanzdienstleistung: Diese Branche stellt 12 Teilnehmer bzw. 6,74 % der Gesamtstichprobe.
- Gastronomie- und Hotellerie: Diese Branche ist in der Stichprobe am wenigsten vertreten, mit nur einem Teilnehmer bzw. 0,56 %.
- IT-Dienstleistungen: Diese Branche stellt 16 Teilnehmer oder 8,99 % der Gesamtstichprobe.
- Landwirtschaft: Es gab keine Teilnehmer aus der Landwirtschaftsbranche.
- Transport- und Logistik: Diese Branche ist mit zwei Teilnehmern bzw. 1,12 % der Gesamtstichprobe vertreten.
- Sonstige: Unter ‚Sonstige‘ fallen alle Teilnehmer, die in Branchen arbeiten, die nicht in den anderen Kategorien aufgeführt sind. Diese Kategorie umfasst 23 Teilnehmer oder 12,92 % der Gesamtstichprobe.

Zu beachten ist, dass die Stichprobe insgesamt 178 Teilnehmer umfasst. Die Branche mit der höchsten Anzahl an Teilnehmern ist die Industrie & Gewerbe, während die Branche mit der geringsten Anzahl die Gastronomie- und Hotellerie ist.

6.2 Auswertung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt. Die Ergebnisse werden in vier unterschiedliche Kategorien unterteilt.

6.2.1 Wichtigste Faktoren

Im Interview mit Experte A wurde betont, dass ein faires Gehaltssystem jeder Leistung gerecht werden muss und verschiedene Faktoren wie Tätigkeit, Genauigkeit, Verantwortung

und Führung berücksichtigt werden müssen. Kollektivvertragliche und gesetzgebende Aspekte sind wichtig. Die Qualifikationen müssen berücksichtigt und gewichtet werden. Dafür ist eine Matrix nötig, die ein Punktesystem ermöglicht.

Tätigkeiten und die damit verbundene Stelle sind wichtiger als individuelle Mitarbeiter:innen bei der Bestimmung des Gehalts. Der Vertrauensaufbau ist essenziell. Jeder Mitarbeiter:innen sollte wissen, wie das Gehaltssystem funktioniert und wie er/sie eingestuft wird. Die Gleichwertigkeit in Bezug auf den Gender-Pay-Gap ist ein wichtiger Aspekt. Es ist wichtig, dass Mitarbeiter:innen das Gefühl haben, gerecht bezahlt zu werden. Im Falle einer vermuteten Ungerechtigkeit sollten sie offen darüber sprechen können.

Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten ist je nach Aufgabenbereich und Art der Arbeit unterschiedlich umsetzbar. Experte A glaubt, dass das Gesamtpaket wichtig ist, nicht nur das Arbeitspensum. Wenn man sich begeistert und motiviert fühlt, kann man auch mehr Freizeit in die Arbeit investieren. Die Wertschätzung von Freizeit ist ein wesentlicher Faktor. Experte A betont, dass man nicht nur arbeitet, um Geld zu verdienen, sondern auch, um Freizeit genießen zu können. Es ist wichtig, ein gutes Grundgehalt für die Arbeitszeit inklusive Zulagen zu bieten. Die Identifikation der Mitarbeiter:innen mit dem Produkt und die Arbeitsplatzsicherheit sind wichtige Gründe, warum Mitarbeiter:innen gerne im Unternehmen arbeiten.

Im Interview mit Experte B konnten ebenfalls wichtige Faktoren ermittelt werden. Experte B betont die Bedeutung des Kollektivvertrages und die Betrachtung der Dauer der Betriebszugehörigkeit und der Anzahl der Saisons, die ein Mitarbeiter:innen schon im Unternehmen arbeitet, bei der Gehaltsfindung. Die Position eines Mitarbeiter:innens ist ein wichtiger Faktor, nicht die Anzahl seiner Ausbildungen oder Qualifikationen.

Hierbei wird auch auf die unterschiedlichen Erwartungen der Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Ländern eingegangen. Experte B geht in seinen Ausführungen auf die Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen ein und betont den Stellenwert der Freizeit. Fairness, Transparenz, die Fehlerkultur und das offene Reden im Team werden ebenfalls als wichtig erachtet und sind wichtige Aspekte für die Mitarbeiter:innenzufriedenheit.

Im Interview mit Experte C wird deutlich, dass das Unternehmen Wert auf Kollektivverträge und immaterielle Anreize anstatt auf individuelle Vereinbarungen legt. Immaterielle Anreize fördern Gemeinschaftserlebnisse als Teil ihrer Vergütungsstrategie und bieten Flexibilität, wie die Wahl zwischen Freizeitoptionen oder höherem Gehalt. Die Vergütung basiert auf Marktpreisen und beinhaltet keine extrem hohen Gehälter. Stattdessen versucht das

Unternehmen, sich durch Benefits zu differenzieren und beziehen dabei Benchmarking-Daten ein.

Die Unternehmenskultur spielt eine entscheidende Rolle. Hohe Freiheitsgrade und Partizipation sind wesentliche positive Aspekte der Kultur. Eine transparente Kommunikation und gut strukturierte Entscheidungsprozesse sind ebenfalls wichtig.

Das Thema ‚Purpose‘ oder Sinnhaftigkeit der Arbeit gewinnt an Bedeutung. Die Mitarbeiter:innen suchen mehr als nur ein Gehalt, sie möchten, dass ihre Arbeit einen positiven Einfluss auf die Welt hat, insbesondere in Bezug auf Nachhaltigkeit. Flexible Arbeitsmodelle wie das Arbeiten von zu Hause aus werden immer relevanter. Fairness in der Bezahlung ist ein wesentlicher Faktor.

Laut Experte D sind Gehaltsstrukturen und -gestaltung kontinuierliche Anpassungen und das Unternehmen betrachtet sowohl interne als auch externe Kriterien, um Gehälter zu bestimmen. Das Unternehmen berücksichtigt auch gesellschaftliche Veränderungen, wie die durch die Pandemie verursachten Veränderungen. Fairness und Transparenz in Bezug auf Gehälter sind wichtige Faktoren. Das Unternehmen betrachtet verschiedene Rollen und deren spezifische Anforderungen, um Gehälter festzulegen. Marktkonformität und die Anpassung an den Kollektivvertrag sind relevante externe Kriterien.

Experte D betont die Bedeutung der Arbeitszeitflexibilität in beiden Bereichen des Unternehmens (Produktion und Verwaltung). Im Produktionsbereich gibt es aufgrund der Notwendigkeit, Maschinen zu besetzen, weniger Flexibilität als in der Verwaltung, wo die Mitarbeiter:innen größere Freiheit haben, ihre Arbeitszeiten selbst festzulegen. Eine wichtige Rolle spielt auch das Thema Work-Life-Balance, wobei das Unternehmen selbst eine sehr starke berufliche Verpflichtung spürt. Die Firma hat den Anspruch, als team- und familienorientiertes Unternehmen wahrgenommen zu werden. Die Beziehungspflege und Fürsorge stehen dabei im Mittelpunkt, nicht die monetäre Entlohnung. Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelungen sowie die Qualität des Essensangebots sind Beispiele dafür.

Im Interview mit Experte E betont dieser die Führungsrolle und die Qualifikation als wichtige Faktoren, die in ihr Gehaltssystem einfließen. Eine Mitarbeiter:innenin ohne Lohnverrechnerprüfung wird beispielsweise anders eingestuft als eine mit Prüfung. Sie gibt zu, dass die Entscheidung über ein faires Gehalt aufgrund der unterschiedlichen Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter:innen kompliziert ist. Trotz des niedrigeren Gehalts, das durch den Kollektivvertrag festgelegt ist, versucht das Unternehmen, seinen Mitarbeiter:innenn durch andere Mittel einen Mehrwert zu bieten, z. B. durch flexible Arbeitszeiten. In Bezug auf den Gender-Pay-Gap gibt Experte E an, dass der Großteil der

Arbeitnehmer weiblich ist und dass die Frage der Gehaltsungleichheit hauptsächlich Führungskräfte betrifft.

Experte E sieht die Führungskräfte und Teams als die wesentlichen Aspekte für die Mitarbeiter:innenzufriedenheit. Er weist auf die Wichtigkeit von Wertschätzung und Wohlfühlen am Arbeitsplatz hin. Für die Steigerung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit nutzt das Unternehmen Mitarbeiter:innenworkshops, in denen alle, von der Führungskraft bis zum geringfügigen Mitarbeiter:innen, teilnehmen und Ideen ins Unternehmen einbringen. Laut Experte E spielt ein gutes Arbeitsklima eine entscheidende Rolle bei der Arbeitszufriedenheit und trug auch dazu bei, dass das Unternehmen mehrfach als bester Arbeitgeber in Vorarlberg ausgezeichnet wurde.

Die wichtigsten Faktoren im Gehaltssystem des Unternehmens sind laut Experte F die Funktion und die damit verbundene Verantwortung, die Teamarbeit, die Seniorität (Erfahrung im Bereich) und die Komplexität der Funktion. Dabei wird auch darauf geachtet, dass das Gehalt fair ist, d. h., es sollte keine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts oder der Religion geben und außergewöhnliche Leistungen sollten berücksichtigt werden. Überstunden sollten ebenfalls angemessen berücksichtigt werden, insbesondere im Vergleich zu Pauschalverträgen. Einige Unternehmen bieten auch Freizeitoptionen als Alternative zu Gehaltserhöhungen an. Die Flexibilität, vor allem die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten und die eigene Arbeitszeit autonom einteilen zu können, ist ein wichtiger Faktor für Experte F.

Experte F legt auch großen Wert auf Mitarbeiter:innenbeteiligung und die Autonomie der Mitarbeiter:innen, um die Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu steigern. Ein weiterer essenzieller Aspekt für die Mitarbeiter:innenzufriedenheit sind aus Sicht von Experte F passende Rahmenbedingungen, Sicherheit und eine motivierende Unternehmenskultur. Experte F selbst schätzt am Unternehmen die Sinnhaftigkeit der Arbeit, die Möglichkeit, gestalterisch tätig zu sein und den eigenen Handlungsspielraum.

6.2.2 Unwichtigste Faktoren

Im Interview mit Experte A wurde unterschiedliche unwichtige Faktoren ermittelt. Ein individuelles Gehaltssystem, das speziell auf einzelne Mitarbeiter:innen zugeschnitten ist, wird als weniger wichtig erachtet. Die Bedeutung der Stelle und der Tätigkeit wird stärker betont. Social Benefits werden von dem Unternehmen nicht als Vergütung wahrgenommen und spielen rein vergütungstechnisch und monetär keine Rolle im Unternehmen.

Experte B betont in seinem Interview hingegen zwei besonders unwichtige Faktoren: Die schulische Ausbildung eines Mitarbeiter:innens wird in der Gehaltsfindung nicht

berücksichtigt, außerdem gibt es keine variable Entlohnung, außer Schichtzulagen und Kompensationen für fehlende Nachruhe, die aus dem Kollektivvertrag geregelt sind.

Im Interview mit Experte C wird deutlich, dass ein variabler Lohn im Unternehmen existiert, dies ist jedoch eher die Ausnahme und bezieht sich hauptsächlich auf Vertriebspositionen, insbesondere in Regionen außerhalb von Vorarlberg. Vergütung ist eher ein Hygienefaktor und führt nicht zu einer höheren Zufriedenheit. Sie kann Unzufriedenheit verhindern, aber nicht unbedingt die Zufriedenheit steigern.

Im Interview mit Experte D wird berichtet, dass das Unternehmen keine spezifischen Gehaltsklassen wie im öffentlichen Bereich hat, stattdessen bestimmen die individuellen Entwicklungspfade der Mitarbeiter:innen das Gehalt. Bonusvereinbarungen und variable Entlohnungskomponenten sind nicht stark präsent. Es gibt ein Prämienmodell, das auf eine begrenzte Anzahl von Mitarbeiter:innenn angewendet wird.

Im Interview mit Experte E wird klar, dass das Unternehmen nicht die individuellen Umstände eines Mitarbeiter:innens (z. B. der Bau eines Hauses) bei der Gehaltsentscheidung berücksichtigt. Experte E betont, dass die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen nicht in direktem Zusammenhang mit dem Gehalt stehen. Experte E deutet an, dass ein leicht erhöhtes Gehalt die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen nur kurzfristig steigert und dieser Effekt nach etwa drei Monaten verpufft.

Obwohl Experte F nicht direkt unwichtige Faktoren nennt, gibt er zu verstehen, dass bestimmte Aspekte nicht überbewertet werden sollten. Beispielsweise sollte die Entlohnung nicht ausschließlich auf der Führungsposition basieren, sondern auch auf dem Entscheidungsspielraum und der Bedeutung der Position für das Unternehmen. Experte F glaubt nicht, dass Vergütungssysteme zur Zufriedenheit beitragen. Stattdessen können sie eher zu Unzufriedenheit führen, wenn sie nicht den Erwartungen der Mitarbeiter:innen entsprechen.

6.2.3 Transparenz und Meinungen zu New Pay

Im Interview mit Experte A kam heraus, dass die Geschäftsleitung und das Human-Resources-Management die Hauptakteure bei der Diskussion über das Gehaltssystem sind. Es wird eine gewisse Transparenz gegenüber dem Betriebsrat gewährt, jedoch ohne Diskussion. Eine Gehaltstransparenz wird befürwortet, solange sie den Mitarbeiter:innen nicht verärgert und er damit umgehen kann. Die Einstufungen sind klar und werden alle sechs Monate überprüft, was für eine gewisse Transparenz sorgt. Datenschutzgesetze verhindern jedoch eine vollständige Offenlegung. Es wird angestrebt, den Mitarbeiter:innenn

zu erklären, wie das Gehaltssystem funktioniert und wie sie eingestuft werden. 100 % Transparenz wird befürwortet, um Ungleichheiten wie den Gender-Pay-Gap zu beseitigen.

Aktuell sieht das Unternehmen New Pay als nicht relevant an, da es Mitarbeiter:innen mit den vorhandenen Lohnsystemen findet und diese als fair erachtet. Es wird als herausfordernd angesehen, New Pay in einem gemischten Betrieb umzusetzen, insbesondere wenn die Mitarbeiter:innen nicht wollen, dass andere wissen, was sie verdienen. Die Möglichkeit, zwischen einer Lohnerhöhung und zusätzlicher Freizeit zu wählen, wurde vom Unternehmen in der Vergangenheit ausprobiert, aber nicht angenommen. Der Arbeitsmarkt in Vorarlberg ist schwierig und es gibt Diskussionen über Themen wie eine sechste Urlaubswoche oder eine 35-Stunden-Woche.

Im Interview mit Experte B zeigt dieser Unwissenheit über das Konzept von New Pay. Nach meiner Erklärung behauptet das Unternehmen, dass er diese Prinzipien in seinen bisherigen Betrieben noch nie gesehen hat. Es gibt eine Diskussion über das Maß an Transparenz, das in einem Gehaltssystem vorhanden sein sollte, wobei der Experte B eine Transparenz von etwa 80 % unterstützt, um die Mitarbeiter:innen zu motivieren.

Experte C berichtet, dass das Unternehmen anscheinend bereits Elemente von New Pay einführt, ist sich dessen jedoch möglicherweise nicht vollständig bewusst. Die Führungskräfte wären wahrscheinlich der Ansicht, dass sie kein New Pay umsetzen. Transparenz wird als notwendig erachtet, damit Mitarbeiter:innen Vertrauen in das Gehaltssystem und das Gefühl haben, dass ihre Vergütung fair ist. Es wäre wünschenswert, Gehaltsbereiche besser erklären und visualisieren zu können. Es besteht Verbesserungsbedarf in Bezug auf die Transparenz der Informationsflüsse und Entscheidungsprozesse. Die Führung des Unternehmens setzt auf Mitarbeiter:innenbefragungen und Austrittsgespräche, um einen Einblick in die strukturellen Themen zu erhalten und Verbesserungspotenzial zu erkennen. Experte C erwähnt das Thema New Pay nicht direkt. Es wird jedoch klargestellt, dass Vergütung als ein Hygienefaktor gesehen wird, der Unzufriedenheit verhindern kann, aber nicht unbedingt zur Zufriedenheit beiträgt.

Experte D berichtet im Interview, dass das Unternehmen die Gehaltslisten nicht öffentlich macht und es für die Mitarbeiter:innen nicht nachvollziehbar ist, wie Gehälter für bestimmte Positionen festgelegt werden. Es gibt klare Kommunikation über die Gehaltsstrukturen. Mitarbeiter:innen wissen, wo sie in einer Gehaltsspanne stehen und wie sie sich innerhalb dieser Spanne weiterentwickeln können. New Pay ist noch nicht explizit in der Gehaltsgestaltung berücksichtigt, aber der Experte ist sich der Grundsätze bewusst und das Unternehmen bezieht bereits viele dieser Prinzipien in ihre Praktiken ein. Es wird das Gefühl geäußert, dass Begriffe wie ‚Fairness‘ und ‚Transparenz‘ von Wissenschaftlern neu verpackt

wurden, obwohl sie schon immer Teil der Gehaltsdiskussion waren. Experte D betont die Wichtigkeit eines fairen und schlüssigen Entlohnungsmodells, das sich gut in das Gesamtbild des Unternehmens einfügt. Darüber hinaus erwähnt er, dass monetäre Belohnungen wie ein Zuschuss zum Mittagessen zwar geschätzt werden, aber nicht den Hauptfokus der Mitarbeiter:innenzufriedenheit bilden sollten. Er ist der Meinung, dass die Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeiter:innenn wichtiger ist.

Experte E berichtet, dass das Unternehmen einen Kollektivvertrag verwendet und jedes Jahr über sein Personalbudget verhandelt, wobei es darauf achtet, dass ein Gleichgewicht gewahrt bleibt. Es besteht jedoch keine vollständige Gehaltstransparenz, da Gehälter nach Aufgaben und nicht nach Ausbildung eingestuft werden. Es gibt keine Möglichkeit für Mitarbeiter:innen, über das Gehaltssystem zu diskutieren oder mitzuentcheiden. Experte E stellt klar, dass die Geschäftsführung und Vorgesetzte diese Entscheidungen treffen sollten.

In Bezug auf den Gender-Pay-Gap stellt Experte E klar, dass das Unternehmen die Situation bisher nicht analysierte. Das Unternehmen führt regelmäßig Mitarbeiter:innenbefragungen durch, um die Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu messen. Es gibt keine spezifischen Vorgaben für Austrittsgespräche im Unternehmen. Experte E betont jedoch, dass die Führungskräfte diese Gespräche führen sollten.

Experte F betont die Bedeutung von Transparenz, insbesondere in Bezug auf zusätzliche Vergütungen, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter:innen wissen, was sie erreichen können. Allerdings glaubt er nicht, dass vollständige Transparenz über alle Gehälter in der D-A-CH-Region gesellschaftlich akzeptabel ist, da dies Neid und Wettbewerb fördern könnte. In seinem Unternehmen wurden jedoch Schritte unternommen, um die Transparenz zu erhöhen, indem den Mitarbeiter:innenn die Möglichkeit gegeben wurde, sich an Entscheidungen zu beteiligen.

Das Unternehmen führt alle sechs Monate Mitarbeiter:innenzufriedenheitsumfragen durch und wertet diese aus. Dies geschieht sowohl intern als auch alle zwei Jahre durch externe Partner. Das Unternehmen setzte sich teilweise mit dem Konzept von New Pay auseinander, insbesondere im Hinblick auf alternative Gehalts- und Vergütungsmodelle. Die Mitarbeiter:innen haben nach Experte F die Möglichkeit, an Entscheidungsprozessen teilzunehmen. Obwohl der Kollektivvertrag des Unternehmens eine Freizeitoption beinhaltet, bietet das Unternehmen diese Option nicht an.

6.2.4 Meinungen zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit

Das Interview mit Experte A lieferte unterschiedliche Erkenntnisse zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit. Die Mitarbeiter:innenzufriedenheit wird regelmäßig durch

Austrittsgespräche und Feedback von Abteilungsleitern gemessen. Psychosomatische Belastungsumfragen werden ebenfalls durchgeführt. Die Fluktuation ist gering und der Umgang mit dem Mitarbeiter:innen ist offen und positiv, auch wenn der Mitarbeiter:innen das Unternehmen verlässt. Trotz Verbesserungspotenzial zeigt sich eine allgemeine Zufriedenheit unter den Mitarbeiter:innenn, wie auch durch den Vergleich mit anderen Unternehmen und die Bewertungen auf Kununu belegt wird. Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit umfassen eine offene und ehrliche Kommunikation, die Gewährleistung einer Vielzahl von Social Benefits, betriebliches Gesundheitsmanagement und das Setzen verschiedener Akzente. Wenn das Gehalt nicht stimmig ist, kann dies zu einer erhöhten Unzufriedenheit führen. In der Produktion können finanzielle Anreize besser wirken als in der Verwaltung.

Experte B zeigt Bedenken hinsichtlich der Fairness des aktuellen Gehaltssystems, insbesondere in Bezug auf Unterschiede zwischen verschiedenen Positionen und die Tatsache, dass einige Mitarbeiter:innen trotz langer Betriebszugehörigkeit weniger verdienen als neu eingestellte Mitarbeiter:innen. Es gibt Bedenken dahin gehend, dass eine gemeinsame Lohnformel aufgrund der hohen Mitarbeiter:innenfluktuation schwierig umzusetzen wäre. Zudem wird auf die mangelnde Kommunikation und das geringe Engagement der Mitarbeiter:innen in Bezug auf ihren Arbeitsvertrag hingewiesen.

Laut Experte C ist die Arbeitszeitflexibilität ein wichtiges Differenzierungsmerkmal für das Unternehmen im Vergleich zu Mitbewerbern. Mitarbeiter:innen haben die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten und ihre Arbeitszeit je nach Lebensphase anzupassen. Es wird impliziert, dass die Mitarbeiter:innenzufriedenheit regelmäßig gemessen wird, wobei der Begriff ‚regelmäßig‘ nicht genau definiert wird. Es wird erwähnt, dass alle paar Jahre umfangreiche Untersuchungen durchgeführt werden. Die Mitarbeiter:innenzufriedenheit wird mit 95 % sehr hoch eingeschätzt, was auf die positive Unternehmenskultur und Flexibilität zurückgeführt wird. Trotz hoher Zufriedenheit ist das Unternehmen offen für Verbesserungen und überlegt, flexible Arbeitsmodelle weiter auszubauen. Es wird erwartet, dass Themen wie Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit sowie Arbeitszeitautonomie und Flexibilität in der Zukunft noch wichtiger für die Mitarbeiter:innenzufriedenheit werden.

Im Interview mit Experte D wird beschrieben, dass Mitarbeiter:innenzufriedenheit wichtig ist und es klar kommuniziert wird, wo Mitarbeiter:innen in der Gehaltsstruktur stehen und wie sie sich weiterentwickeln können. Mitarbeiter:innen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zur Gehaltsstruktur zu äußern und es gibt Raum für Diskussionen. Bei der Festlegung der Gehälter sollen so wenige subjektive Kriterien wie möglich einbezogen werden. Dieses System versucht, so objektiv wie möglich zu sein. Die Unternehmensleitung, die Personalabteilung, die Führungskräfte und der Betriebsrat spielen alle eine wichtige Rolle bei

der Festlegung der Gehaltsstrukturen. Das Unternehmen führt nicht regelmäßig Mitarbeiter:innenbefragungen durch, dennoch wird die Mitarbeiter:innenzufriedenheit durch andere Faktoren deutlich. Experte D betont die Bedeutung der Beziehungen zwischen den Mitarbeiter:innenn und dem Unternehmen. Er hält Beziehungspflege und Fürsorge für den eigentlichen Kern der Sache. Er gibt an, dass Austrittsgespräche durchgeführt werden, um Unzufriedenheiten zu identifizieren. Dabei ist es wichtig, eine Vertrauensbasis zu entwickeln, damit die wahren Gründe für Unzufriedenheiten benannt werden können. Er weist darauf hin, dass es wichtig ist, sich auf die positiven Aspekte zu konzentrieren und nicht nur auf die negativen. Er glaubt, dass es viel positive Energie gibt, wenn der grundsätzliche Rahmen stimmt.

Experte E beschreibt, dass das Unternehmen, trotz eines niedrigeren Gehalts versucht, durch andere Mittel zur Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen beizutragen, z. B. flexible Arbeitszeiten, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen zugeschnitten sind. Es wird betont, dass die Mitarbeiter:innen bei Überstunden nicht in Geld, sondern in Freizeit vergütet werden, was ihnen mehr Freizeit ermöglicht. Experte E betont jedoch auch, dass die Freizeit durch die steigenden Anforderungen und Veränderungen im Handel abnimmt. Sie selbst gibt zu, dass sie mehr arbeitet als die vertraglich festgelegten Stunden und oft Abendtermine hat. Experte E sieht die Führungskräfte und Teams als Schlüsselemente der Mitarbeiter:innenzufriedenheit und betont die Bedeutung von Wohlbefinden und Wertschätzung am Arbeitsplatz. Der Experte weist darauf hin, dass Unzufriedenheiten im Unternehmen in erster Linie auf die Führungskräfte und Gehälter zurückzuführen sind. Zudem spricht sie die Herausforderungen an, die aus der schwierigen Situation während der Coronapandemie entstanden. Experte E erklärt, dass Mitarbeiter:innenzufriedenheit mehr als nur monetäre Vergütung beinhaltet. Sie hebt hervor, dass ein erhöhtes Gehalt die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen nur vorübergehend steigert.

Für Experte F ist es wichtig, dass die Mitarbeiter:innen die Möglichkeit haben, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten und auf ihre persönlichen Bedürfnisse einzugehen. Eine Vier-Tage-Woche wurde als Möglichkeit zur weiteren Flexibilisierung vorgeschlagen, wurde jedoch von den Mitarbeiter:innenn abgelehnt, da sie weniger Flexibilität bot als die normale Arbeitswoche. Ein fairer Lohn bedeutet für Experte F, dass es keine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts oder der Religion gibt und dass außerordentliche Leistungen berücksichtigt werden. Das Unternehmen ergriff auch aktiv Maßnahmen zur Beseitigung der Lohnlücke zwischen den Geschlechtern, auch ohne eine entsprechende Aufforderung von den Mitarbeiter:innenn.

Nach der letzten Umfrage liegt die Mitarbeiter:innenzufriedenheit bei 8 von 10 Punkten. Die häufigsten Gründe für Mitarbeiter:innenaustritte sind die schnellen Veränderungen und die

Unsicherheit durch den anhaltenden Verkaufsprozess des Unternehmens. Um die Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu steigern, beteiligt das Unternehmen die Mitarbeiter:innen an Entscheidungen und fördert ihre Kompetenzen. Laut Experte F hängt viel von der Führung ab, was die Mitarbeiter:innenmotivation angeht.

6.3 Überprüfung der Hypothesen

Im folgenden Kapitel werden die Hypothesen mit den Ergebnissen der quantitativen und qualitativen Umfrageergebnisse überprüft.

6.3.1 Hypothese 1:

Die Struktur der Lohnmodelle in Vorarlberger Organisationen hat einen signifikanten Einfluss auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit.

Bei der Prüfung der ersten Hypothese wurde ein t-Test durchgeführt, um zu sehen, ob es einen signifikanten Unterschied in der Mitarbeiter:innenzufriedenheit zwischen denjenigen gibt, die ihre Lohnzusammensetzung kennen, und denjenigen, die sie nicht kennen. Das könnte ein Indikator dafür sein, wie die Struktur der Lohnmodelle die Mitarbeiter:innenzufriedenheit beeinflusst.

Die Ergebnisse des t-Tests geben zwei wichtige Informationen: den t-Wert und den p-Wert.

Der t-Wert (1.41) gibt eine Aussage über die Größe des Unterschieds zwischen den beiden Gruppen, relativ zu der Variabilität innerhalb der Gruppen. In diesem Fall ist der t-Wert relativ niedrig, was darauf hindeutet, dass der Unterschied zwischen den beiden Gruppen nicht besonders groß ist.

Der p-Wert (0.16) gibt eine Aussage über die statistische Signifikanz des Tests. In der Regel wird ein p-Wert unter 0.05 als Hinweis darauf gesehen, dass der Unterschied zwischen den Gruppen statistisch signifikant ist, d. h., es ist unwahrscheinlich, dass der beobachtete Unterschied durch Zufall zustande kam. Der p-Wert in diesem Test liegt jedoch über diesem Schwellenwert, was darauf hindeutet, dass der Unterschied zwischen den Gruppen nicht statistisch signifikant ist.

In der Praxis bedeutet dies, dass es auf Grundlage der Daten keinen signifikanten Unterschied in der Mitarbeiter:innenzufriedenheit zwischen denjenigen gibt, die ihre Lohnzusammensetzung kennen, und denjenigen, die sie nicht kennen. Es scheint, als ob das Wissen über die Lohnzusammensetzung keinen großen Einfluss auf die Zufriedenheit

der Mitarbeiter:innen hat, zumindest nach den Daten und Kriterien, die in diesem Test verwendet wurden.

Es ist wichtig, zu bedenken, dass ‚nicht signifikant‘ nicht unbedingt bedeutet ‚kein Unterschied‘ oder ‚unwichtig‘. Es bedeutet lediglich, dass die beobachteten Unterschiede im Sample auch durch Zufall entstanden sein könnten, gegeben durch die Variabilität in den Daten. Daher sollten solche statistischen Tests immer im Kontext der gesammelten Daten und der zugrunde liegenden Forschungsfrage interpretiert werden.

Darauf aufbauend wurde eine Pearson-Korrelationsanalyse zwischen der Zufriedenheit mit dem Vergütungsmodell im Unternehmen und der allgemeinen Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber durchgeführt. Wenn eine starke positive Korrelation festgestellt wird, könnte dies darauf hindeuten, dass die Struktur der Lohnmodelle tatsächlich einen signifikanten Einfluss auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit hat.

Die Korrelationsanalyse ergab einen Pearson-Korrelationskoeffizienten von 0.545. Der Pearson-Korrelationskoeffizient kann Werte zwischen -1 und 1 annehmen, wobei 1 eine perfekte positive Korrelation darstellt, -1 eine perfekte negative Korrelation und 0 bedeutet, dass keine Korrelation zwischen den Variablen besteht.

Ein Wert von 0.545 liegt eher auf der positiven Seite und deutet auf eine moderate positive Korrelation zwischen den beiden Variablen hin. Eine positive Korrelation bedeutet, dass, wenn die Zufriedenheit mit dem Vergütungsmodell im Unternehmen steigt, tendenziell auch die allgemeine Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber steigt, und umgekehrt.

In diesem Kontext könnte man interpretieren, dass die Zufriedenheit mit dem Vergütungsmodell einen Einfluss auf die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen mit ihrem Arbeitgeber hat. Da der Korrelationskoeffizient jedoch unter 0.7 liegt, kann man sagen, dass dieser Zusammenhang zwar vorhanden, aber nicht extrem stark ist. Es ist möglich, dass es noch andere Faktoren gibt, die einen bedeutenden Einfluss auf die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen haben.

Es ist auch wichtig, zu bedenken, dass Korrelation nicht gleich Kausalität bedeutet. Auch wenn zwei Variablen korreliert sind, bedeutet das nicht unbedingt, dass eine Variable die andere verursacht. Es könnte auch sein, dass eine dritte Variable sowohl die Zufriedenheit mit dem Vergütungsmodell als auch die allgemeine Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber beeinflusst, oder dass der Zusammenhang zufällig ist. Deshalb ist es immer wichtig, weitere Untersuchungen und Analysen durchzuführen, um die Beziehung zwischen den Variablen besser zu verstehen.

Die Interviews mit den Experten A bis F liefern wichtige Erkenntnisse, welche die Hypothese unterstützen, dass die Struktur der Lohnmodelle in Vorarlberger Organisationen einen signifikanten Einfluss auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit hat.

Experte A stellt klar, dass Faktoren wie faire Vergütung, Transparenz im Gehaltssystem, Gleichberechtigung und Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung wesentliche Elemente sind, die zur Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen beitragen. Der Experte betont auch die Bedeutung von nicht monetären Aspekten wie Wertschätzung der Freizeit und der Identifikation der Mitarbeiter:innen mit dem Produkt und dem Unternehmen. Diese Faktoren hängen zwar nicht direkt mit dem Gehaltsmodell zusammen, aber sie tragen zur allgemeinen Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen bei und können als Teil eines umfassenderen Vergütungspakets betrachtet werden.

Experte B bringt ähnliche Faktoren ein und legt Wert auf Transparenz, Fairness und die Möglichkeit, offen im Team zu sprechen. Darüber hinaus betont er die Bedeutung der Betriebszugehörigkeit und der Position eines Mitarbeiter:innens bei der Gehaltsfindung.

Experte C legt Wert auf kollektive Verträge und immaterielle Anreize. Dabei sieht er eine transparente Kommunikation und gut strukturierte Entscheidungsprozesse als wichtige Aspekte an. Auch hier ist das Gefühl der Fairness und Sinnhaftigkeit der Arbeit entscheidend für die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen.

Die Experten D und E unterstreichen ebenfalls die Bedeutung von Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, Transparenz und Fairness in den Gehaltsstrukturen. Sie erwähnen auch die Wichtigkeit von Anerkennung und Wohlfühlen am Arbeitsplatz, die nicht nur auf das Gehalt beschränkt sind.

Experte F betont zusätzlich, dass die Berücksichtigung der Funktion, Verantwortung und Komplexität der Rolle sowie der Erfahrung im Bereich der Gehaltsfindung von Bedeutung ist. Er betont auch die Bedeutung von Autonomie und Mitarbeiter:innenbeteiligung zur Steigerung der Zufriedenheit.

Die meisten Experten betrachten Transparenz im Gehaltssystem als wichtig, allerdings variiert das Ausmaß an gewünschter Offenheit. Die Einführung eines vollständig transparenten Gehaltssystems scheint in den meisten Unternehmen aufgrund von Datenschutzgesetzen und der Wahrung des sozialen Friedens in der Belegschaft als problematisch angesehen zu werden. Das Konzept von New Pay ist nicht allen Experten bekannt, und jene, die es kennen, sehen es als eine Herausforderung an, es in der Praxis umzusetzen. Einige Unternehmen führten bereits Elemente von New Pay ein, ohne sich dessen bewusst zu sein.

Die Mehrheit der Experten ist sich einig, dass Mitarbeiter:innenzufriedenheit ein wichtiges Kriterium ist. Es gibt jedoch unterschiedliche Ansätze, um diese zu messen und zu verbessern. Die regelmäßige Durchführung von Mitarbeiter:innenbefragungen und Austrittsgesprächen wird als ein nützliches Instrument zur Bewertung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit gesehen. Es wird betont, dass nicht nur die monetäre Vergütung, sondern auch Faktoren wie die Qualität der Führung, flexible Arbeitszeiten und eine gute Work-Life-Balance zur Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen beitragen können.

Einige Experten sprachen spezifische Themen an, wie z. B. die Herausforderungen des Arbeitsmarktes in Vorarlberg, die Bedeutung von Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, die Auswirkungen der Coronapandemie sowie die Bedeutung von Fairness und Gleichberechtigung in der Entlohnung.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Struktur der Lohnmodelle in Vorarlberger Organisationen in der Tat einen signifikanten Einfluss auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit hat. Die Vergütungsmodelle sollten verschiedene Aspekte wie Erfahrung, Position, Verantwortung und Komplexität der Rolle berücksichtigen. Dabei spielen auch immaterielle Anreize eine entscheidende Rolle. Mitarbeiter:innen suchen nicht nur nach finanzieller Vergütung, sondern auch nach Wertschätzung, Autonomie, Transparenz, Fairness und Flexibilität. Das führt zu der Schlussfolgerung, dass eine wohlüberlegte und gerechte Gehaltsstruktur, die sowohl monetäre als auch nicht monetäre Faktoren berücksichtigt, maßgeblich zur Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen beiträgt.

6.3.2 Hypothese 2:

Bestimmte Faktoren, wie z. B. Erfahrung, Qualifikationen, Verantwortungsbereiche, sind essenziell für die Gestaltung eines Lohnmodells in Vorarlberger Organisationen.

Aus der Analyse der Interviewergebnisse mit den Experten A bis F lässt sich schließen, dass die Hypothese weitgehend zutrifft. Es ist klar, dass bestimmte Faktoren wie Erfahrung, Qualifikationen und Verantwortungsbereiche als wesentliche Elemente bei der Gestaltung eines Gehaltssystems in den untersuchten Vorarlberger Organisationen angesehen werden.

Experte A betont die Wichtigkeit eines fairen Gehaltssystems, das verschiedene Faktoren berücksichtigt, darunter Tätigkeit, Genauigkeit, Verantwortung und Führung. Auch Qualifikationen werden in diesem Zusammenhang berücksichtigt und gewichtet. Experte B betont die Bedeutung der Betriebszugehörigkeit und der Anzahl der Saisons, die ein Mitarbeiter:innen schon im Unternehmen arbeitet, was eine Form der Berufserfahrung darstellt. Auch die Position eines Mitarbeiter:innens, die implizit die Verantwortungsbereiche einbezieht, ist ein wichtiger Faktor.

Experte C betont den Wert der Unternehmenskultur und immaterielle Anreize. Obwohl Erfahrung und Qualifikationen nicht explizit erwähnt werden, impliziert die Betonung von flexiblen Arbeitsmodellen, Partizipation und der Wunsch, einen positiven Einfluss auf die Welt zu haben, dass diese Faktoren in irgendeiner Weise berücksichtigt werden.

Experte D erklärt, dass das Unternehmen sowohl interne als auch externe Kriterien berücksichtigt, um Gehälter zu bestimmen. Das Unternehmen betrachtet verschiedene Rollen und deren spezifische Anforderungen, was sowohl die Verantwortungsbereiche als auch implizit die erforderlichen Qualifikationen und Erfahrungen beinhaltet.

Bei Experte E sind die Führungsrolle und die Qualifikation als wichtige Faktoren hervorgehoben, die in ihr Gehaltssystem einfließen. Sie gibt zu, dass die Entscheidung über ein faires Gehalt aufgrund der unterschiedlichen Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter:innen kompliziert ist.

Experte F schließlich stellt klar, dass die Funktion und die damit verbundene Verantwortung, die Teamarbeit, die Seniorität (Erfahrung im Bereich) und die Komplexität der Funktion wichtige Faktoren im Gehaltssystem des Unternehmens sind.

Es besteht Einigkeit unter den Experten, dass Transparenz in Gehaltsstrukturen wichtig ist, um Fairness und Vertrauen zu fördern. Allerdings gibt es unterschiedliche Meinungen darüber, wie vollständig diese Transparenz sein sollte, und es gibt Bedenken bezüglich des Datenschutzes. Das Konzept von New Pay wird von einigen Experten noch nicht vollständig verstanden oder akzeptiert, während andere berichten, dass ihre Unternehmen bereits einige Elemente davon übernommen. Herausforderungen in Bezug auf New Pay umfassen die Anpassung an verschiedene Mitarbeiter:innenbedürfnisse und -präferenzen sowie die Durchführung einer gerechten und effizienten Implementierung in bestehenden Betriebsstrukturen.

Es gibt eine allgemeine Übereinstimmung darüber, dass die Bezahlung ein wichtiger Faktor für die Mitarbeiter:innenzufriedenheit ist, aber nicht der einzige oder notwendigerweise der wichtigste. Andere wichtige Faktoren sind flexible Arbeitszeiten, Anerkennung, das Verhältnis zu Vorgesetzten und das allgemeine Arbeitsumfeld. Es gibt eine Vielzahl von Methoden zur Messung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit, einschließlich Austrittsgesprächen und Mitarbeiter:innenbefragungen. Die Experten weisen darauf hin, dass Fairness in der Bezahlung wichtig ist, um Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu gewährleisten. Dies umfasst das Fehlen von Diskriminierung, die Berücksichtigung außerordentlicher Leistungen und das Verständnis der Mitarbeiter:innen für das Gehaltssystem. Im Allgemeinen betonen die Experten die Bedeutung von Transparenz und Fairness in den Gehaltssystemen und das Streben nach ständiger Verbesserung, um die

Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen zu gewährleisten. Es scheint jedoch, dass es einige Herausforderungen und Uneinigkeiten darüber gibt, wie diese Ziele am besten erreicht werden können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Hypothese aufgrund der Analyse der Experteninterviews bestätigt wird. Tatsächlich spielen Erfahrung, Qualifikationen und Verantwortungsbereiche eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung von Gehaltssystemen in Vorarlberger Organisationen.

6.3.3 Hypothese 3:

In der Wahrnehmung der Lohngerechtigkeit gibt es signifikante Unterschiede zwischen verschiedenen Generationen von Mitarbeiter:innen in Vorarlberger Organisationen.

Zur Überprüfung der dritten Hypothese wurde eine Varianzanalyse durchgeführt. Die Varianzanalyse (ANOVA) ist eine statistische Methode, die verwendet wird, um zu untersuchen, ob es signifikante Unterschiede zwischen den Mittelwerten von drei oder mehr unabhängigen Gruppen gibt. Zur Überprüfung dieser Hypothese wurde eine ANOVA durchgeführt, um zu prüfen, ob es Unterschiede in der Zufriedenheit mit dem Vergütungsmodell zwischen verschiedenen Altersgruppen gibt.

Die ANOVA-Ergebnisse geben zwei wichtige Werte zurück: den F-Wert und den p-Wert.

Der F-Wert (19.39) ist ein Maß dafür, wie stark die Unterschiede zwischen den Gruppenmittelwerten im Vergleich zur Streuung innerhalb der Gruppen sind. Ein hoher F-Wert deutet darauf hin, dass die Unterschiede zwischen den Gruppenmittelwerten relativ groß sind im Vergleich zur Streuung innerhalb der Gruppen. In diesem Fall ist der F-Wert recht hoch, was darauf hindeuten könnte, dass es signifikante Unterschiede zwischen den Altersgruppen gibt.

Der p-Wert (1.40) gibt die statistische Signifikanz der Testergebnisse an. Ein p-Wert kleiner als 0.05 wird normalerweise als Hinweis auf signifikante Unterschiede angesehen. In diesem Fall ist der p-Wert deutlich kleiner als 0.05 (tatsächlich ist er sehr nahe an 0), was darauf hindeutet, dass die Unterschiede in der Zufriedenheit mit dem Vergütungsmodell zwischen den Altersgruppen statistisch signifikant sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Ergebnisse darauf hindeuten, dass es signifikante Unterschiede in der Zufriedenheit mit dem Vergütungsmodell zwischen den verschiedenen Altersgruppen gibt. Es muss jedoch beachtet werden, dass die ANOVA nur feststellt, dass es Unterschiede gibt, aber nicht, wo genau diese Unterschiede liegen. Um

festzustellen, zwischen welchen spezifischen Altersgruppen es Unterschiede gibt, müssten weitere Untersuchungen durchgeführt werden.

Wie immer gilt bei der Interpretation von statistischen Ergebnissen: Korrelation bedeutet nicht Kausalität, und obwohl wir signifikante Unterschiede festgestellt haben, muss die genaue Natur dieser Unterschiede und ihre möglichen Ursachen weiter untersucht werden.

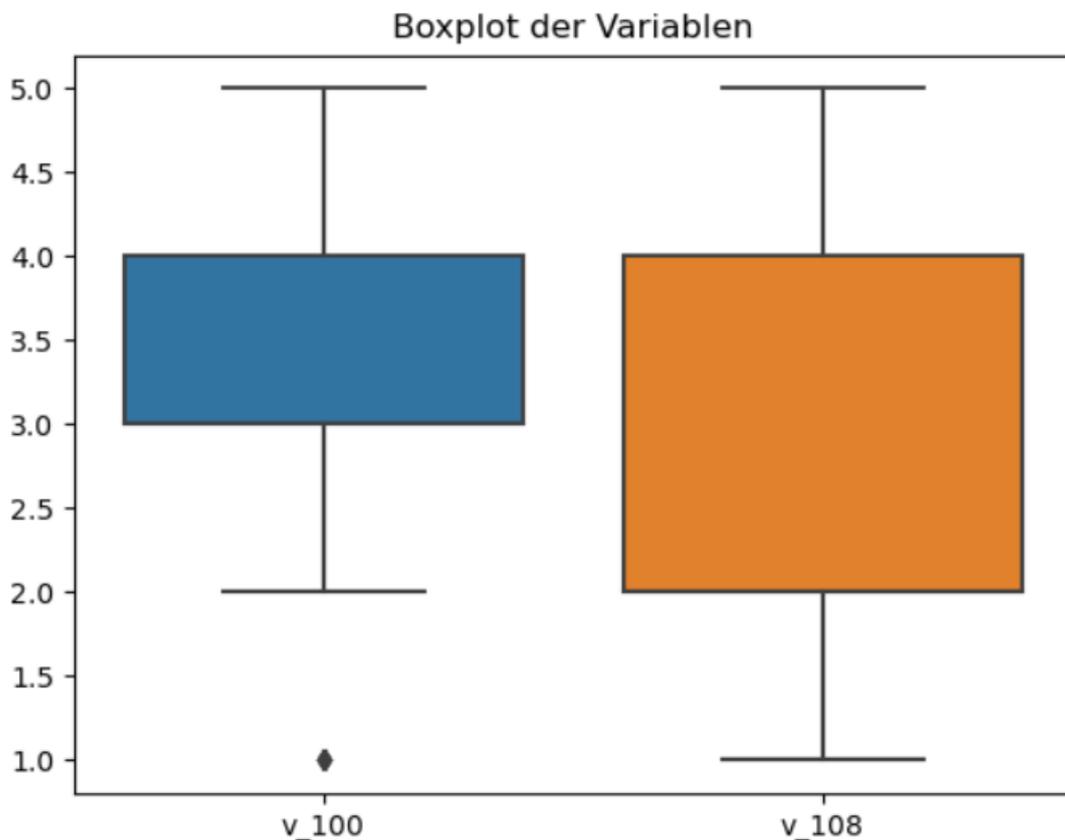


Abbildung 7: Ergebnis ANOVA unterschiedliche Altersgruppen

Um einschätzen zu können, welche Altersgruppe die höchste Zufriedenheit aufweist, werden im Folgenden die Ergebnisse der einzelnen Altersgruppen dargestellt. Hier erfolgen eine detaillierte Betrachtung und Interpretation für jede Altersgruppe:

Bis 20 Jahre: Diese Altersgruppe hat eine relativ hohe Zufriedenheit, mit 57,14 % der Befragten, die zufrieden sind, und weiteren 14,29 %, die sehr zufrieden sind. Niemand in dieser Gruppe hat sich als sehr unzufrieden gemeldet. Diese hohe Zufriedenheit könnte darauf hindeuten, dass jüngere Mitarbeiter:innen das bestehende Vergütungsmodell gut finden.

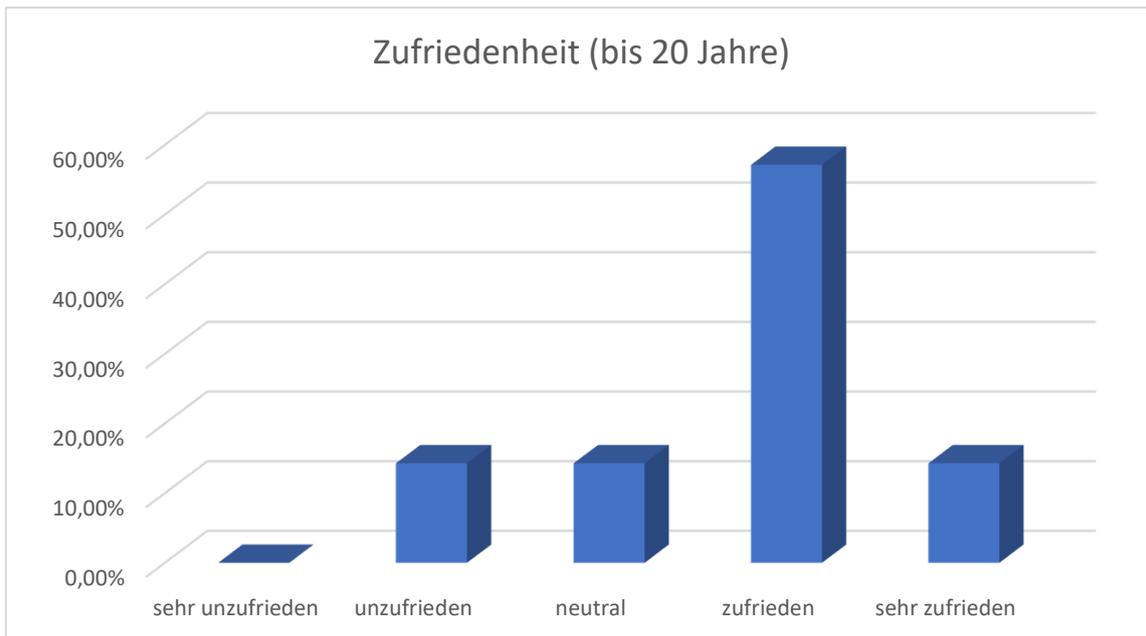


Abbildung 8: Zufriedenheit der Altersgruppe bis 20 Jahre

21 bis 30 Jahre: In dieser Gruppe ist das Bild gemischer. Die Mehrheit (49,09 %) ist neutral, was darauf hindeuten könnte, dass sie das Vergütungsmodell weder besonders gut noch besonders schlecht finden. 21,82 % sind zufrieden und 10,91 % sind sehr zufrieden, aber es gibt auch eine Minderheit, die unzufrieden (16,36 %) oder sehr unzufrieden (1,82 %) ist.

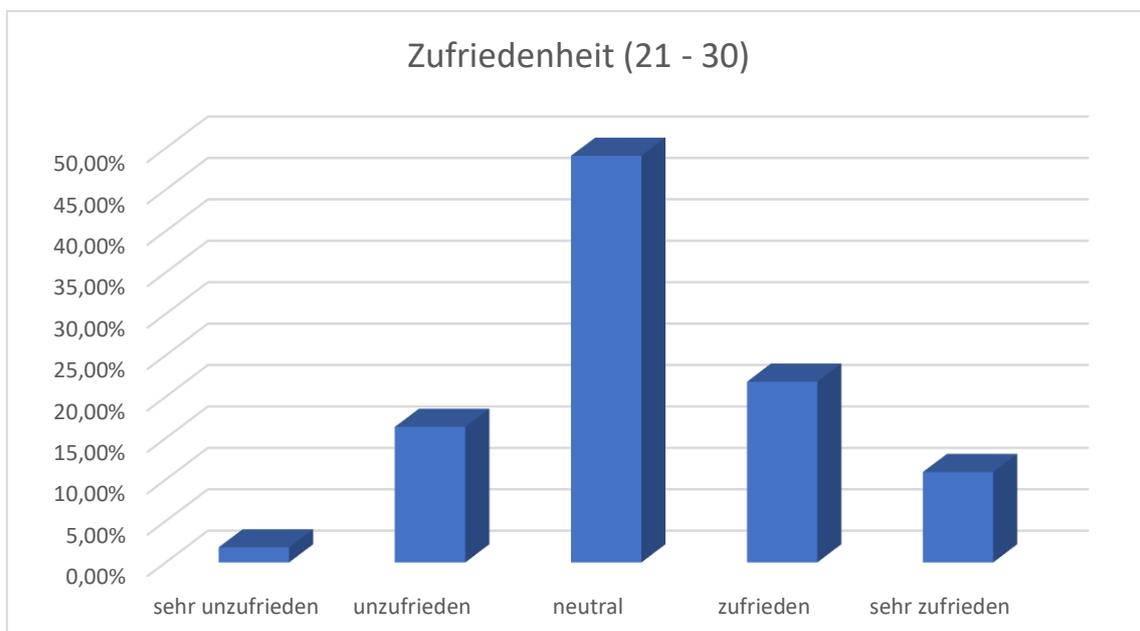


Abbildung 9: Zufriedenheit der Altersgruppe 21 bis 30 Jahre

31 bis 40 Jahre: In dieser Altersgruppe ist der Prozentsatz der neutralen Antworten (40,00 %) etwas niedriger als in der vorherigen Gruppe, und der Prozentsatz der zufriedenen und sehr zufriedenen Antworten (zusammen 37,14 %) ist höher. Es gibt jedoch auch einen höheren Prozentsatz von unzufriedenen und sehr unzufriedenen Antworten (zusammen 22,85 %) im Vergleich zur vorherigen Gruppe.

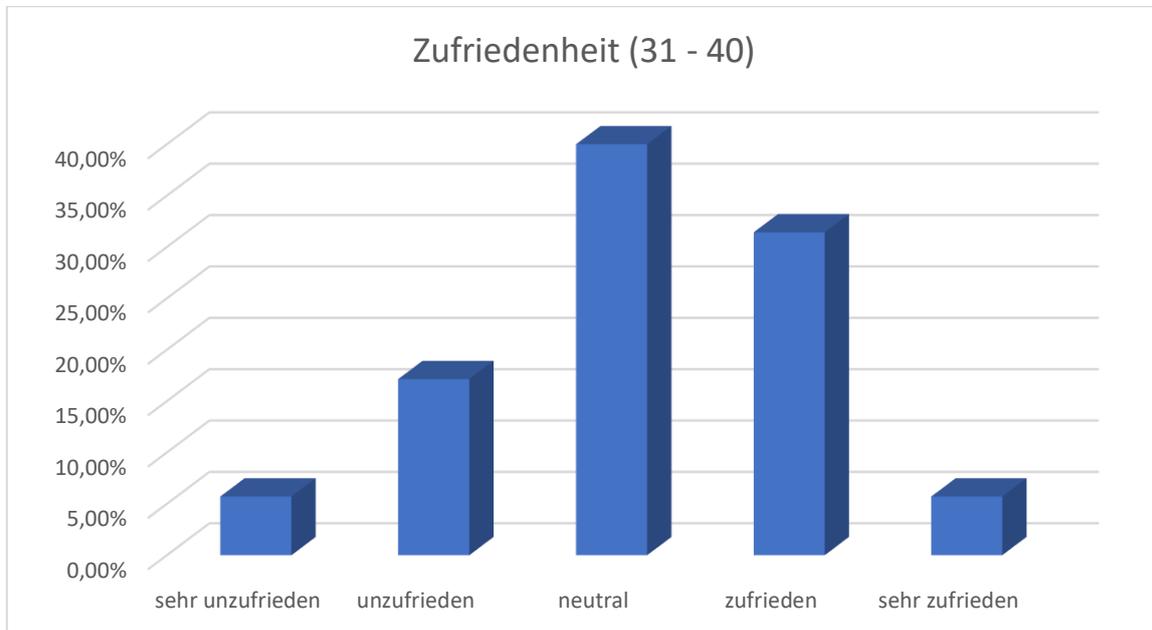


Abbildung 10: Zufriedenheit der Altersgruppe 31 bis 40 Jahre

41 bis 50 Jahre: Diese Altersgruppe zeigt den höchsten Prozentsatz von zufriedenen Antworten (43,75 %) und hat auch einen höheren Prozentsatz von sehr zufriedenen Antworten (12,50 %) im Vergleich zu den vorherigen Gruppen. Der Prozentsatz der neutralen Antworten (31,25 %) ist niedriger und niemand in dieser Gruppe hat sich als sehr unzufrieden gemeldet.

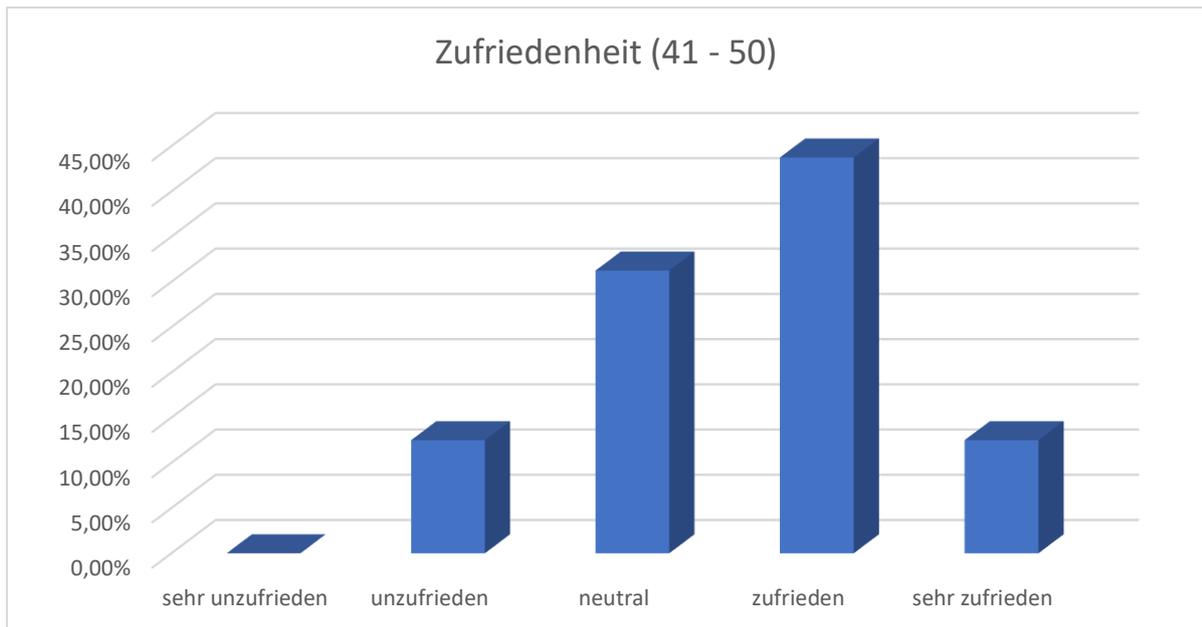


Abbildung 11: Zufriedenheit der Altersgruppe 41 bis 50 Jahre

51 bis 60 Jahre: In dieser Altersgruppe sind die Antworten relativ gleichmäßig über die Skala verteilt, mit einer leichten Neigung zur neutralen (42,86 %) und zufriedenen Antwort (33,33 %). Eine kleine Anzahl ist sehr unzufrieden (4,76 %), während eine größere Anzahl sehr zufrieden ist (19,05 %).

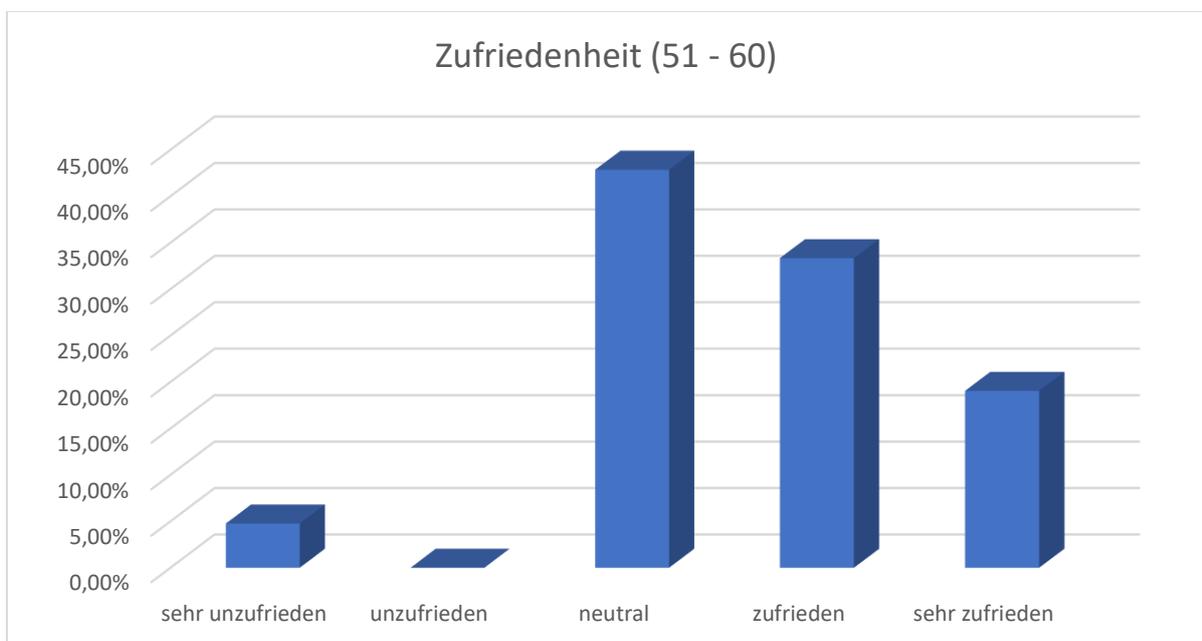


Abbildung 12: Zufriedenheit der Altersgruppe 51 bis 60 Jahre

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Zufriedenheit mit dem Vergütungsmodell über die Altersgruppen hinweg variiert. Generell scheint es, dass jüngere Mitarbeiter:innen (bis 20 Jahre) tendenziell zufriedener mit dem Vergütungsmodell sind, während die Zufriedenheit in den mittleren Altersgruppen gemischer ist und in den älteren Altersgruppen (41–60 Jahre) scheint es eine Tendenz zu höherer Zufriedenheit zu geben, obwohl eine beträchtliche Anzahl neutral bleibt.

Es ist wichtig zu beachten, dass es viele Gründe für diese Altersunterschiede geben könnte. Es könnte sein, dass die jüngeren Mitarbeiter:innen eher mit dem gegenwärtigen Vergütungsmodell zufrieden sind, weil sie weniger Berufserfahrung haben und weniger Vergleiche anstellen können.

Mittlere Altersgruppen könnten gemischte Gefühle haben, weil sie vielleicht mehr Berufserfahrung und daher höhere Erwartungen haben, oder weil sie sich in einer Lebensphase befinden, in der finanzielle Anforderungen (zum Beispiel wegen einer Familie) höher sind.

Die höhere Zufriedenheit in den älteren Altersgruppen könnte auf eine größere Akzeptanz des bestehenden Vergütungsmodells hindeuten, oder sie könnte darauf hindeuten, dass diese Mitarbeiter:innen aufgrund von längerer Betriebszugehörigkeit oder höherem Rang besser vergütet werden.

Allerdings sind diese Interpretationen spekulativ und es wäre sinnvoll, weitere Untersuchungen durchzuführen, um die genauen Gründe für die beobachteten Unterschiede zu ermitteln. Es wäre auch interessant, die Ergebnisse der Varianzanalyse mit diesen detaillierten Daten zu vergleichen, um zu sehen, ob die beobachteten Unterschiede statistisch signifikant sind.

6.3.4 Hypothese 4:

Die Ergebnisse der Experteninterviews liefern wertvolle Erkenntnisse, um Hypothese 4 zu diskutieren. Diese lautete:

Nicht finanzielle Vergütungselemente wie flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten oder berufliche Entwicklungschancen tragen signifikant zur Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen in Vorarlberg bei.

Zunächst ist es wichtig, zu beachten, dass sich alle Experteninterviews auch auf den Bereich der Gehaltstransparenz konzentrierten. Trotz unterschiedlicher Ansichten in Bezug auf die praktische Umsetzung und den Grad der Transparenz war es allgemein anerkannt, dass Transparenz ein Schlüsselfaktor ist, um das Vertrauen der Mitarbeiter:innen in das

Gehaltssystem zu gewährleisten und ein Gefühl von Fairness zu vermitteln. Mehrere Experten merkten jedoch an, dass Transparenz allein nicht ausreicht, um Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu sichern, was darauf hindeutet, dass nicht finanzielle Vergütungselemente ebenfalls wichtig sind.

Experte A betonte, dass eine faire Vergütung wichtig ist, aber auch, dass es andere Maßnahmen gibt, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen zu steigern, wie z. B. offene und ehrliche Kommunikation, betriebliches Gesundheitsmanagement und verschiedene Benefits. Hier können flexible Arbeitszeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle spielen. Experte B sprach die Herausforderungen von finanziellen Vergütungsunterschieden an, was die Bedeutung nicht finanzieller Anreize unterstreicht, um Fairness und Zufriedenheit zu gewährleisten. Die Diskussion mit Experte D ergab, dass die Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeiter:innenn zentral ist, was auf die Bedeutung von Karriereentwicklungschancen und einer unterstützenden Arbeitskultur hinweist. Experte C erwähnte, dass das Unternehmen Arbeitszeitflexibilität als wichtiges Differenzierungsmerkmal sieht und plant, flexible Arbeitsmodelle weiter auszubauen. Dies deutet darauf hin, dass solche Modelle zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit beitragen können. Die Interviews mit Experten E und F zeigen ebenfalls die Bedeutung nicht finanzieller Vergütungselemente. Experte E sprach darüber, dass das Unternehmen durch flexible Arbeitszeiten und Überstundenvergütung in Form von Freizeit zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit beiträgt. Experte F hob die Bedeutung von Flexibilität in der Arbeitsgestaltung hervor und betonte, dass außerordentliche Leistungen berücksichtigt werden sollten.

Zusammenfassend lassen die Interviews darauf schließen, dass nicht finanzielle Vergütungselemente wie flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten und berufliche Entwicklungschancen signifikant zur Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen beitragen können. Obwohl finanzielle Anreize wichtig sind, betonen die Experten ebenfalls die Bedeutung von Transparenz, Fairness, Flexibilität und Beziehungen, die durch nicht finanzielle Anreize gefördert werden können. Daher unterstützen die Interviewergebnisse die vierte Hypothese.

7. Fazit

Resümierend werden in diesem Kapitel die wichtigsten Erkenntnisse aus der Theorie und der empirischen Forschung der Masterthesis zusammengefasst. Nachfolgend werden die Resultate der Untersuchung kritisch reflektiert und ein Ausblick in die Zukunft gegeben.

7.1 Zusammenfassung

Diese Studie konzentrierte sich auf die Untersuchung der Wahrnehmung der Lohngerechtigkeit zwischen verschiedenen Generationen von Mitarbeitenden in Vorarlberger Organisationen. Anhand von quantitativen und qualitativen Methoden wurden verschiedene Hypothesen überprüft.

Die Ergebnisse der Studie unterstützen Hypothese 3, dass es signifikante Unterschiede in der Wahrnehmung der Lohngerechtigkeit zwischen verschiedenen Generationen gibt. Die Analyse zeigte, dass jüngere Mitarbeiter:innen tendenziell zufriedener mit dem bestehenden Vergütungsmodell sind, während die Zufriedenheit in den mittleren Altersgruppen gemischerter war. Ältere Mitarbeiter:innen zeigten eine Tendenz zu höherer Zufriedenheit, obwohl eine beträchtliche Anzahl neutral blieb. Wichtig ist, zu betonen, dass weitere Untersuchungen notwendig sind, um die genauen Gründe für diese Unterschiede zu ermitteln.

Die Experteninterviews gaben wichtige Einblicke zur Unterstützung von Hypothese 4, die besagte, dass nicht finanzielle Vergütungselemente wie flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten oder berufliche Entwicklungschancen signifikant zur Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen beitragen. Die Experten betonten die Bedeutung von Transparenz, Fairness, Flexibilität und Beziehungen, die durch nicht finanzielle Anreize gefördert werden können.

7.2 Kritische Reflexion

Die Studie bietet wertvolle Erkenntnisse, hat aber auch einige Einschränkungen. Erstens könnten die Stichprobengröße und -zusammensetzung die Generalisierbarkeit der Ergebnisse beeinträchtigen. Zweitens gibt es eine Reihe von Variablen, welche die Wahrnehmung von Lohngerechtigkeit beeinflussen können, die in dieser Studie nicht berücksichtigt wurden, wie z. B. Geschlecht, Bildungsstand oder Berufserfahrung. Zudem ist es wichtig, zu betonen, dass Korrelation nicht Kausalität bedeutet.

Obwohl wir signifikante Unterschiede festgestellt haben, müssen die genaue Natur dieser Unterschiede und ihre möglichen Ursachen weiter untersucht werden. Darüber hinaus ist es unklar, inwiefern die Ergebnisse auf andere geografische Regionen oder Branchen übertragbar sind.

7.3 Ausblick

Die Ergebnisse dieser Studie bieten Anhaltspunkte für weitere Forschung und praktische Anwendungen. In Bezug auf zukünftige Forschung wäre es interessant, die Unterschiede in der Zufriedenheit mit dem Vergütungsmodell zwischen verschiedenen Altersgruppen genauer zu untersuchen und weitere Variablen in die Untersuchung einzubeziehen. Praktisch könnten Organisationen die Ergebnisse nutzen, um ihre Vergütungspolitik und -praktiken zu überprüfen und anzupassen. Insbesondere könnten sie versuchen, nicht finanzielle Anreize besser zu nutzen, um die Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu steigern. Sie könnten auch Wege finden, um die Transparenz und Fairness ihrer Vergütungspraktiken zu verbessern, was sich positiv auf die Wahrnehmung der Lohngerechtigkeit auswirken könnte. Zudem könnten Mitarbeiter:innenbefragungen regelmäßig durchgeführt werden, um ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeiter:innen in Bezug auf die Vergütung zu gewinnen und entsprechende Anpassungen vorzunehmen.

Des Weiteren könnte es lohnenswert sein, spezifische Schulungen und Weiterbildungen für Führungskräfte und Personalverantwortliche durchzuführen. Diese könnten sich auf Themen wie Vergütungsgerechtigkeit, Generationenunterschiede im Arbeitsplatz oder effektive Kommunikation von Vergütungspolitiken konzentrieren. Solche Schulungen könnten dazu beitragen, Missverständnisse zu vermeiden und ein Klima der Offenheit und des Vertrauens zu fördern.

Schließlich könnten die Ergebnisse der Studie auch politische Implikationen haben. Politik und Gesetzgebung spielen eine entscheidende Rolle bei der Regulierung von Lohnpraktiken und können dazu beitragen, Lohngerechtigkeit zu fördern. Auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Studie könnte es sinnvoll sein, die bestehenden Regulierungen zu überprüfen und ggf. zu aktualisieren, um sicherzustellen, dass sie den sich verändernden Anforderungen und Erwartungen der Arbeitnehmer gerecht werden.

Literaturverzeichnis

- Ali Ashraf, M. (2020). Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM. *Journal of Global Responsibility*, 407–436.
- Arbeiterkammer. (2023, Mai 26). *Arbeiterkammer Österreich*. Retrieved from <https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/Arbeitsvertraege/Kollektivvertrag.html>
- Becker, F. (2019). Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation. In F. Becker, *Mitarbeiter:innen wirksam motivieren: Mitarbeiter:innenmotivation mit der Macht der Psychologie* (pp. 57–65). Heidelberg: Springer Verlag.
- Berend, B., & Brohm-Badry, M. (2021). *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter. Zeitwende für Unternehmer Personalverantwortliche, Coaches und Angestellte*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Berger, J. (2023, Mai 25). *Ecoaustria.ac.at*. Retrieved from <https://ecoaustria.ac.at/babyboomer-in-pension-19-mrd-euro-mehrausgaben-bis-2030/>
- Bhattacharya, S., & Mittal, P. (2020). The Impact of Individual Needs on Employee Performance while Teleworking. *Australasian Accounting, Business and Financial Journal*, 65–85.
- Bortz, J., Döring, N., Bortz, J., & Döring, N. (2006). Quantitative Methoden der Datenerhebung. *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler*, 137-293.
- Bürkle, T. (2001). Qualitätsunsicherheit am Arbeitsmarkt: die Etablierung separierender Gleichgewichte in Modellen der simultanen Personal- und Organisationsplanung zur Überwindung der Qualitätsunsicherheit. *Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Research in Human Resource Management*, 15(H. 4), 492-494.
- Bryant, P. (2020). Editor's Introduction to Compensation & Benefits. *Compensation & Benefits Review*, 83–84.
- Bundesministerium, f. F. (2023, Mai 29). *Öffentlicher Dienst*. Retrieved from <https://oeffentlicherdienst.gv.at/personalmanagement/arbeitsplatz-und-besoldung/basisinformationen-besoldung-im-bundesdienst/>
- Chemuturi, V. (2019). *Managing People at Work. A New Paradigm for the 21st Century*. New York: River-Publisher.

- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und evaluation*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Duke, U. (2023, Juni 03). *Duke Human Resources*. Retrieved from [https://hr.duke.edu/benefits/family-friendly/flexible-work-options/compressed-work-schedules#:~:text=A %20compressed %20work %20schedule %20allows,of %20five %20%2Dhour %20days](https://hr.duke.edu/benefits/family-friendly/flexible-work-options/compressed-work-schedules#:~:text=A%20compressed%20work%20schedule%20allows,of%20five%20%2Dhour%20days).
- Fan, W., & Yan, Z. (2010). Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review. *Computers in human behavior*, 26(2), 132-139.
- Fischer, S., & Weißenrieder, J. (2018). „Scharfer Blick für gute Leistung. Variable Vergütung – wird mit Industrie 4.0 und Agilität alles anders? *In: Personalführung*, 60–63.
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung*. Reinbeck bei Hamburg: Rohwohlt Taschenbuch Verlag.
- Fowler Jr, F. J. (2013). *Survey research methods*. Sage publications.
- Franke, S., Hornung, S., & Nobile, N. (2019). *New Pay. Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle*. München: Haufe-Verlag.
- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of managerial psychology*, 24(8), 765-779.
- Georg, F. (2019). *Die Generation Y und ihre Work-Life-Balance*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Gintautas, R. (2020). Designing Remuneration Systems of Organizations for Sustainable HRM: The Core Characteristics of an Emerging Field. *International Journal of Human Resource Studies*, 2–4.
- Gozukara, I. (2022). A Theoretical Paper on Generation Y as a Workforce. *Business Management and Strategy*, 88–101.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Häfner, A., Pinnecker, L., & Hartmann-Pinnecker, J. (2019). *Gesunde Führung*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Haufe, O. R. (2022). *Jobsharing: So funktioniert der Trend zum Teilen*. München: Haufe Verlag.

- Haynes, B. P., Suckley, L., Nunnington, N. F., & Bradford. (2019). Workplace alignment: An evaluation of office worker flexibility and workplace provision. *Facilities*, 1082–1103.
- Heinle, A. (2023, April 18). *Zavvy*. Retrieved Juni 03, 2023, from <https://www.zavvy.io/blog/Mitarbeiter:innenmotivation>
- Hellert, U. (2023). *Arbeitszeitmodelle der Zukunft*. München: Haufe Verlag.
- Henderson, R. (2006). *Compensation Management in a Knowledge-Based World*. Saddle River: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Boston: Harvard Business Review.
- Himmen, E. (2018). *Topsharing, Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Hyatt, E., & Coslor, E. (2018). Compressed lives: how “flexible” are employer-imposed compressed work schedules? *Personal Review, Emerald Publishing*, 278–293.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.
- Judge, T. A., & E., B. J. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80–92.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 157-167.
- Keohan, C. (2019). HSAs: The other retirement account: Baby boomers expect Social Security to be their primary source for paying for retirement, while Generation Xers and millennials are looking at other means, says Wells Fargo. *Employee Benefit News*, 31.
- Kerl, A. (2018). *Methodisches Vorgehen zur Erstellung der qualitativen Studie*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Klaffke, M. (2019). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Heidelberg: Springer-Verlag.

- Knill, C. (2022, Januar 29). *Metallindustrie.at*. Retrieved from https://www.metalltechnischeindustrie.at/fileadmin/content/Dokumente/Presse_Aktuelles/%C3%96sterreichs_st%C3%A4rkste_Branche_%E2%80%93_Daten_und_Fakten_2023.pdf
- Koon, V.-Y., & Khoo-Paggy. Initiale fehlt (2020). The Effect of Work Fulfilment on Job Characteristics and Employee Retention: Gen Y Employees. *Global Business Review*, 311–327.
- Kröll, C., Nüesch, S., & Foege, J. N. (2021). Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 543–572.
- Kuckartz, U., Rädiker, S., Ebert, T., & Schehl, J. (2013). *Statistik: eine verständliche Einführung*. Springer-Verlag.
- Lamnek, S. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Materialien*. Weinheim: Beltz-Verlag.
- Mayring, P. (2000, June). Qualitative Inhaltsanalyse [28 Absätze]. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 1, No. 2, pp. 2-00).
- Meuser, M., & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews — vielfach erprobt, wenig bedacht. In A. Bogner, W. Menz, & B. Littig, *Das Experteninterview* (pp. 71–73). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer, K. (2021). *Persönlichkeit und Selbststeuerung der Generation Z*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Montag, C., Sindermann, C., Lester, D., & L., D. K. (2020). Linking individual differences in satisfaction with each of Maslow's needs to the Big Five personality traits and Panksepp's primary emotional systems. *Heliyon*, 1–9.
- Müller-Vorbrüggen, M., & Radel, J. (2016). *Handbuch Personalentwicklung – Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*. Freiburg: Schäffer-Pöschl Verlag.
- Newman, S. (2019, August). Generation X-tinct? *Talent Development*, pp. 23–25.
- Nieżurawska-Zajac, J., Kycia, R. A., & Niemczynowicz, A. (2023). *Managing Generation Z*. London: Taylor & Francis Verlag.
- Nobile, N. (2023, Januar 11). New Pay – der nächste Schritt der Vergütung. *Personalmanager*, pp. 23–26.

- Nur-E, H. (2019). Mixed Methods Research: An Overview for Beginner Researchers. *Journal of Literature, Languages and Linguistics*, 45–49.
- Peter, W. (2023). Wage negotiations and strategic responses to transparency. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 161–175.
- PEW. (2019, Mai 14). *PEW Research Center*. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/religion/chart/generations/>
- Pfeiffer, F. (2022, Januar 17). *Scribbr*. Retrieved from Qualitative Forschung für die wissenschaftliche Arbeit durchführen: <https://www.scribbr.de/methodik/qualitative-forschung/>
- Philips, M. (2022). *New Work – New Office: Ein Reader zu neuen Arbeitswelten*. Stuttgart: Av Editon Verlag.
- Priyanka, D. (2021, Januar 21). *Empuls*. Retrieved from <https://blog.empuls.io/de/increase-job-satisfaction/>
- Querbach, S., Waldkirch, M., & Kammerlander, N. (2022). Benefitting from benefits– A comparison of employee satisfaction in family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1–15.
- Rubin, L., & Sparzo, G. M. (2020). An aging work force that will not retire. *Strategic HR Review*, 103–106.
- Schermuly, C. C. (2019). *New Work – Gute Arbeit gestalten*. München: Hauf Verlag.
- Scholz, C., & Rennig, A. (2019). *Generations Z in Europe: Inputs, Insights and Implications*. Bingley: Emerald Publishing Verlag.
- Denzin, Norman (1970). *Sociology*, T. R. Chicago: Aldine.
- Stewart, C., Nodoushani, O., & Stumpf, J. (2018). Cultivating Employees Using Maslow's Hierarchy of Needs. *American Society for Competitiveness*, 67–65.
- Stor, M. (2022). *Human Resources Management in Multinational Companies; A Central European Perspective*. London: Taylor & Francis Group.
- Watson, G. P., Kistler, L. D., Graham, B. A., & Sinclair, R. R. (2021). Looking at the Gig Picture: Defining Gig Work and Explaining Profile Differences in Gig Workers' Job Demands and Resources. *Group & Organization Management*, 327–361.

WKO. (2018, Januar 1). *Wirtschaftskammer Österreich*. Retrieved Juni 03, 2023, from Wirtschaftskammer Österreich: <https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Telearbeit.html>

Wöhrmann, A. M., Brauner, C., & Michel, A. (2021). Arbeitszeitgestaltung. In A. Michel, & A. Hoppe, *Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit* (pp. 1–16). Wiesbaden: Springer-Verlag.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). The Gen Xers: Absence and Malice. In *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace* (pp. 93–126). New York: Amacom Verlag.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 07.07.2023

Nico Plangger

Anhang

Interviewleitfaden

New Pay	Einstieg	Hat sich das Unternehmen schon mit dem Thema New Pay auseinandergesetzt?
		Kennen Sie ein wichtiges Prinzip von New Pay?
		Wenn, ja welches Prinzip verfolgt das Unternehmen?
		Hat ihr Unternehmen ein Gehaltssystem?
		Wenn ja, wie schaut es aus?
		Wenn nein, an was orientiert sich das Unternehmen?
	Gehaltssystem	Was bedeutet für das Unternehmen ein faires Gehalt?
		Wer soll über ein neues Gehaltssystem diskutieren?
		Inwiefern sollen die Beschäftigten in den Aufbau eines neuen Gehaltssystems eingebunden werden?
		Wie sollen sich die Gehälter in Zukunft entwickeln?
		Welche Aspekte vergüten die aktuellen Gehälter? (Qualifikation, Zugehörigkeit, Arbeitszeit, Leistung etc.)
		Ist eine Variable Entlohnung im Unternehmen vorhanden? Wie ist sie im Unternehmen ausgelegt?
		Wie individuell sollte das eigene Gehaltssystem auf die Mitarbeiter:innen zugeschnitten werden?
		Welche Vorteile bieten Wahlfreiheit und wie oft sollten Mitarbeiter:innen ihre persönlichen Vorlieben beim Gehalt selbst auswählen können?
	Transparenz	Wie transparent sollte das eigene Gehaltssystem sein?
		Welche Art von Transparenz besteht in ihrem Unternehmen hinsichtlich des Vergütungsmodells und den Gehältern?
		Welchen Grad an Transparenz würden Sie sich wünschen?

	Gender Pay Gap	Haben sie den Gender Pay Gap schon analysiert? Ist ihnen schon einer bekannt?
		Wie sollten Frauen und Männer vorgehen, wenn sie den Eindruck haben, in ihrer Organisation schlechter vergütet zu werden als Kollegen?

Vergütungssysteme	Vergütung & Freizeit	Wie behandelt das Unternehmen das Thema Arbeitszeitflexibilität?
		Welchen Stellenwert hat die frei verfügbare Zeit in der Arbeit und Ihrem Leben aktuell?
		Hat ihr Unternehmen verbunden mit dem Kollektivvertrag auch ein Vergütungssystem bei dem, die Mitarbeiter:innen eine Wahl zwischen Urlaub oder Gehaltserhöhung haben?
		Hat sich Ihr Blick auf „freie Zeit“ in den vergangenen Jahren verändert?
		Wenn ja, wie? Wofür hätten Sie gerne mehr Zeit? Was hindert Sie daran, um sich bei diesen Themen mehr Zeit zu verschaffen?
		Welche Vergütungsprinzipien oder Aspekte sind in Ihrem Unternehmen relevant und warum?

Mitarbeiter:innenzufriedenheit		Wird die Mitarbeiter:innenzufriedenheit im Unternehmen regelmäßig gemessen?
		Wie hoch schätzen sie die Mitarbeiter:innenzufriedenheit in ihrem Unternehmen ein?
		Führen sie Austrittsgespräche, was für Unzufriedenheiten sind erkennbar?
		Welchen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiter:innenzufriedenheit und den Vergütungssystemen erkennen sie?
		Welche Maßnahmen treffen sie zur Steigerung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit?
		Was sind für sie esenzielle Aspekte für die Mitarbeiter:innenzufriedenheit?
		Warum arbeiten die Mitarbeiter:innen gerne bei Ihnen?

Transkription Experten

Interview 1

Interviewer: (0:17 – 0:20) Hat sich das Unternehmen schon mit dem Thema New Pay auseinandergesetzt?
Experte A: (0:22 – 0:41) Bisher haben wir noch keine strategische Relevanz für dieses Thema erachtet. Da wir mit unseren Lohnsystemen das wir haben nach wie vor Mitarbeitende finden. Aus meiner Sicht es ein faires System ist.
Interviewer: (0:43 – 0:44) Was bedeutet denn für sie ein faires Gehaltssystem?
Experte A: (0:45 – 1:43) Ein faires Gehaltssystem bedeutet für mich, dass man wirklich einfach für seine erbrachten Leistungen auch eine vernünftig honorierte Entlohnung erhält. Es ist für mich immer wichtig, dass wirklich jede Leistung fair entlohnt wird. Die Frage ist natürlich sehr schwierig zu beantworten. Denn es ist sehr subjektiv, denn für den Mitarbeiter:innen kann es nie genügend Geld sein. Man muss schon eine Unterscheidung machen zwischen der Tätigkeit, der Genauigkeit, der Verantwortung, der Mitarbeiter:innenführung usw..., da gibt es verschiedenste Kriterien, wo einfach eine gewisse Tätigkeit hervorbringen und dadurch ist es eventuell einen höheren Gehalt als bei anderen Tätigkeiten.
Interviewer: (01:46 – 02:06) Okay, können sie etwas näher auf die Aspekte auf die Vergütung der Gehälter eingehen? Sie habe ja die Stichworte Zugehörigkeit, Verantwortung und Führung, was wären noch so relevante Aspekte zu dem Gehaltssystem?
Experte A: (02:10 – 3:16) Natürlich sind die Kollektivvertraglichen und gesetzgebenden Aspekte wichtig. Ich kann nämlich einen Doktor nicht als Hilfsarbeiter anstellen in der Berufsgruppe, das bedeutet ich die Qualifikationen auf jeden Fall berücksichtigen muss. Ich muss die Qualifikationen im Hintergrund werten und gewichten. Das heisst ich brauch eine Matrix, die mir erlaubt eine Punktesystem durchzuführen, dass sich am Ende über alle Berufe hinweg sagen kann und dieser Beruf gleich viel Wert als der Beruf X,Y ist. Ich brauche eine Art Gewichtungstabelle. Dann brauche ich auf jeden Fall eine Gehaltstabelle im Hintergrund, die mit dieser Gewichtung einfach zusammenstimmt. Das ganze basierend natürlich auf dem

Kollektivvertrag, weil dort natürlich Forderungen passieren müssen. Also brauche ich etwas wo das ganze widerspiegelt.

Interviewer: (3:18 – 3:24) Wie individuell sollte denn, das Gehaltssystem auf den Mitarbeiter:innen zugeschnitten werden?

Experte A: (3:26 – 4:19) Auf den Mitarbeiter:innen schneide ich es gar nicht zu. Also sprich, der Mitarbeiter:innen interessiert mich auf dieser Hinsicht relativ wenig. Sondern für mich ist relevant was für eine Tätigkeit es ist und die Stelle ist von Bedeutung. Natürlich gibt es eine Bandbreite, wie vorher das Beispiel mit dem Doktor, wenn sich der bewirbt wird er wahrscheinlich höher anzusetzen sein als wie ein Hilfsarbeiter oder einer ohne Doktor. Ich werde also dem gesamten Gehaltssystem nie sagen können, dass die Tätigkeit genau 4000€ Wert ist. Denn ich muss für diese Tätigkeit sagen können, sie ist mit keiner Erfahrung 3800€ und mit Erfahrung 4200€ Wert. Nur als Richtwert.

Interviewer: (4:22 – 4:26) Wer soll den bei euch über das Gehaltssystem bei euch im Unternehmen diskutieren?

Experte A: (4:30 – 5:17) Über das System selbst lediglich nur das HR und die Geschäftsleitung. Die Geschäftsleitung, weil sie die Verantwortung und das Gesamtwirtschaftliche die Verantwortung tragen und das Gehaltssystem selbst das fundamentalste ist für das HR. Darüber diskutieren, würde ich jetzt den Betriebsrat nicht unbedingt lassen. Ich würde ihm aber Einsicht gewähren. Wie bei uns hat er ganz klar Einsicht, aber es kann nicht sein, dass er über mein Gehaltsschema diskutiert, vor allem weil er schon besser gestellt ist als in ihrer Interessensvertretung der Kollektivverträge in der Gewerkschaft.

Interviewer: (5:19 – 5:27) Ok, gibt es hier eine Möglichkeit oder wurde bisher angedacht, dass Mitarbeiter:innen über das Gehaltssystem diskutieren können?

Experte A: (5:29 – 07:04) Im aktuellen nicht. Ganz klar New Pay sieht vor, dass auf verschiedenste Art und Weise das Gehalt selbst von den Mitarbeiter:innenn bestimmt wird. Sie wissen was der Arbeitskollege bekommt und sie selbst es mit dem Gehalt regeln. Ich sehe in Vorarlberg etwas kritischer. Denn zum einen bei diesen New Pay Geschichten bis zu einer bestimmten Betriebsgröße die Sachen relativ einfach zu vorstellen sind. Bei Betrieben, die 60 % Produktionslastig sind und 40 % Bürotätigkeiten sind,

wo ich nicht weiss was der andere macht, erachte ich es als extrem herausfordernd, hier eine Möglichkeit von New Pay mit der Beteiligung der Mitarbeiter:innen zu schaffen. Das zweite was ist wir haben in Österreich nach wie vor der Gedanke, dass mein Arbeitskollege nicht wissen darf was ich verdiene. Solange wir selbst so engstirnig sind und eine Neidgesellschaft auch besitzen, wird es schwierig, dass ein anderer über mein Gehalt spricht, bestimmen oder mitreden kann. Da ist eher mein Gedanke, ich bin dafür, dass man eine Gehaltstransparenz hat. Aber man muss auch mit dem umgehen können, dass ich weniger habe als mein Kollege neben mir. Das verlangt natürlich auch eine Begründung.

Interviewer: (07:08 – 07:12) Stichwort Transparenz, wie Transparent sollte das eigene Gehaltssystem denn sein?

Experte A: (07:17 – 8:12) Also, ich kann sagen das Gehaltssystem von uns ist für mich sehr transparent, weil ich stur darauf beharre und ganz klar verfolge, dass die Einstufungen klar sind und ich es alle halb Jahre überprüfe. Ich gehe es nämlich mit jedem Abteilungsleiter und Bereichsleiter durch. Da bin auch immer eine Weile versorgt. Für mich selber und auch für die Abteilungsleiter ist es sehr transparent. Für die Mitarbeiter:innen kann ich es nicht machen, wenn ich es dort offenlege oder einem anderen Abteilungsleiter, das lässt die Datenschutzgrundverordnung schon gar nicht zu. Wenn es jemand von sich aus erzählt, dann liebend gerne. Aber ich selber darf es gar nicht.

Interviewer: (08:14 – 8:32) Genau, wie stellen sie sich die Transparenz vor, damit ein Mitarbeiter:innen weiß, wo er angelangt ist und in welche Stufe er bei der Übernahme einer Position erreichen kann.

Experte A: (08:35 – 9:30) Vertrauen zum einen. Jeder Mitarbeiter:innen oder zukünftiger Mitarbeiter:innen führe ich ein gewisses Gehaltsgespräch. Ich erkläre ihnen wie unser Gehaltssystem funktioniert und auf was es beruht. Das ist der Kollektivvertrag und wir unsere Einstufungstabelle haben. Wenn ich das Gefühl bekommen der Mitarbeiter:innen oder zukünftige Mitarbeiter:innen hat noch nicht ganz den Durchblick, dann zeig ich es ihm natürlich ohne Namen auf. Dann sehen sie selber, wo sie mit ihrer Erfahrung und Qualifikation eingestuft werden und was auch möglich ist. In der Hinsicht Transparenz ja, aber nicht Transparenz über andere Mitarbeiter:innen.

Interviewer: (09:32 – 09:35) Und, welchen Grad an Transparenz würden Sie sich wünschen?

Experte A: (09:37 – 10:18) Ich selber wäre da voll offen. Von mir aus 100 %, alleine um die Ungleichheiten wie Equal Pay Day bereinigt werden und es harmonisiert wird. Das Frauen und Männer gleich bezahlt werden, die die gleiche Tätigkeit verrichten. Also für mich ist es immer ein wichtiger Punkt. Also für mich gilt gleiche Arbeit gleicher Lohn. Den halt ich im Unternehmen für sehr wichtig. Für das stehe ich auch und kann heute sagen, dass eine 100 %ige Transparent im Unternehmen wichtig wäre.

Interviewer: (10:21 - 10:24) Haben sie den Gender Pay Gap im Unternehmen bereits analysiert?

Experte A: (10:26 – 10:55) Bei uns im Unternehmen gibt es sogar Vorgaben, dass es regelmäßig analysiert werden muss, wir müssen Meldungen machen, ob es Einkommensunterschiede gibt. Das es für Männer und Frauen das gleiche gilt. Selbstverständlich haben wir es schon analysiert. Ich kann auch zum Ergebnis sagen, dass in zwei oder drei Klassen die Frauen deutlich besser verdienen als die Männer. Also cih kann für unser Unternehmen sprechen, wir haben eine Gleichwertigkeit bei uns im Unternehmen.

Interviewer: (10:58 – 11:05) OK, wie sollten jetzt Männer oder Frauen vorgehen, wenn sie das Gefühl haben sie werden ungerecht behandelt mit der Bezahlung als ihr Kollege?

Experte A: (11:07 – 11:45) Also da ich ein Personalbüro vertrete, wo die Türen immer offen sind, kann man gerne zu mir kommen, das was sie definitiv sicher nicht machen sollen ist schweigen. Wenn es zu Frust führt, dann ist es ganz schlecht, meines Erachtens, sollten sie nicht das Gefühl haben ungerecht bezahlt zu werden. Somit sollen sie sich an den zuständigen Personalleiter oder an die Führungskraft wenden. Sie sollen dorthin gehen, wo das Vertrauen da ist, das auch melden und auch erklären lassen.

Interviewer: (11:48 – 12:05) Dann kommen wir als nächstes zu dem Thema Vergütungssysteme. Hier geht es mehr um die Arbeitszeitflexibilität, Benefits usw... Wie behandelt das Unternehmen das Thema Arbeitsflexibilität? Da wird sich unterschieden zwischen den Arbeitern und Angestellte.

Experte A: (12:09 – 16:12) Die größte Herausforderung für ein Unternehmen, vorausgesetzt man legt Wert darauf alle gleich zu behandeln. Das ist praktisch in einem Produktionsbetrieb oder Mischbetrieb, wie wir es sind nicht möglich. Es gibt immer unterschiede, wir haben auch innerhalb der Arbeiter Unterschiede. Obwohl wir haben nur noch Angestellte, daher

unterscheiden wir zwischen Blue-Collar und White-Collar und ist treffender für uns. Mitarbeiter:innen in der Produktion haben als Takt die Maschinenauslastung. Das heißt da gibt es eine Schichtzeit, Schichten sind grundsätzlich nicht so beliebt. Da haben wir immer das Thema, da kann ich nicht sagen wir reduzieren die Arbeitszeiten auf 35 Stunden in der Woche und sagen du kommst morgen nicht, weil du keine Lust hast. Sprich da bin ich nicht ganz so flexibel. Wir haben aber auch innerhalb der Produktion, Bereich wo keine Maschinen im Hintergrund sind. Sondern immer manuelle Tätigkeiten: Heften, Schweißen etc... sei es irgendwas wo nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt fertig sein muss. Wo man schon sehr offen sagen kann, heute Nachmittag nehme ich frei und die Flexibilität hat und das haben wir auch. Ich kann nicht generell sagen, Produktion hat keine Möglichkeit. Auch bei den Maschinen ist es schon möglich das Mitarbeiter:innen kommen können und sagen, kann ein anderer auf der Maschine was weitermachen, denn ich sollte was machen. Es geht alles bei uns. Denn für mich gibt es ein Grundsatz, wenn ein Mitarbeiter:innen morgen krank ist einen Arbeitsunfall oder sonst etwas hat, dann fehlt er mir auch auf der Maschine. Das heißt ich muss immer mit dem rechnen, dass die Maschine und Prozesse immer weiterlaufen. Daher setze ich schon darauf, dass wir versuchen bestmögliche Flexibilität und Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Also ist natürlich in der Produktion herausfordernder als wie im Büro. Aber auch im Bürobereich haben wir das Thema, dass die Arbeit schwerer messbar ist, weil es oftmals auch geistige Arbeit ist. Aber sie muss auch erledigt werden und sie muss natürlich auch geplant werden. Da ist natürlich auch viel Erfahrung dabei und dies ist auch etwas herausfordernder. Aber, wenn ein Mitarbeiter:innen Home-Office machen will, dann bekommt er es auch. Wenn er lieber von 09:00 – 18:00 arbeitet, statt von 07:00 bis 16:00 dann ist halt das die Flexibilität. Vier Tage Woche kann er genau so machen. In vielen Büros oder auch bei uns spielt das keine Rolle eine 38,5h Woche von Montag bis Donnerstag oder Dienstag bis Freitag zu machen. Wichtig ist das die Übergangszeiten besprochen sind, wir uns abstimmen und den Kalender pflegt. Das die Mitarbeiter:innen wissen, dieser Kollege ist Montag, Dienstag im Home-Office und Donnerstag, Freitag arbeitet er im Büro und am Mittwoch hat er frei, weil er die Kinder betreuen muss. Alles machbar bei uns. Ich denke unser System der Gleitzeit bietet eine unglaublich hohe Flexibilität. Wo höchstens daran scheitern könnte, dass der Reifegrad der Führungskräfte nicht stark genug ist.

Interviewer: (16:14 – 16:20) Nun eine persönliche Frage, welchen Stellenwert hat die frei verfügbare Zeit in der Arbeit und in ihrem Leben aktuell?

Experte A: (16:22 – 18:11) Freie Zeit in meinem Leben gibt es nicht, nein Spaß. Ich denke es geht bei gewissen Führungsposition vor allem, wenn man neu in die Rolle kommt ein stärkeres Arbeitspensum hat als davor. Das wichtigste dabei ist, dass das Gesamtpaket stimmig ist. Das man sich mit Begeisterung für sich das ganze bewegen kann. Dann hat man auch eine ganz andere Motivation die Freizeit in die Arbeit zu investieren. Dennoch ist es mir unglaublich wichtig abzuschalten und zu sagen jetzt bin ich vier Tage nicht erreichbar. Zum Beispiel über Ostern ist es ganz fein, wenn ich Freitag frei nehme und bis Dienstag frei habe. Mit der Erfahrung kommt natürlich auch mehr die Möglichkeit, dass man sich zurücknehmen kann. Das ist eine Herausforderung im Führungsbereich. Das lerne ich gerade, ganz ehrlich gesagt. Denn eine gestrickte Planung, das sehe ich vor allem bei meinen Vorgesetzten der Geschäftsleitung und ist ganz klar getaktet und es werden noch die Mails gecheckt, jedoch mehr mit Maß und Ziel. Diesen Aufbau des Teams führe ich gerade ebenfalls durch. Dann werde auch ich mich dementsprechend zurücknehmen können. Freizeit ist für mich wichtig.

Interviewer: (18:15 – 18:17) Hat sich im Blick auf die Freizeit in den letzten Jahren etwas verändert?

Experte A: (18:21 – 19:08) Ich denke Sie kennen meinen Werdegang in den letzten Jahren. Mir war Freizeit schon immer wichtig, also ich habe immer schon probiert so viel Urlaub wie möglich zu machen, wenn es möglich ist. Das werde ich nach wie vor durchziehen. Also meine fünf bis sechs Wochen Urlaub habe ich trotzdem noch. Das ist einfach notwendig, man arbeitet nicht nur um Geld zu verdienen, damit das Unternehmen erfolgreich ist. Sondern man soll es auch nutzen können schlussendlich.

Interviewer: (19:10 – 19:23) Okay, die nächste Frage ist: Hat ihr Unternehmen verbunden mit dem Kollektivvertrag die Wahlmöglichkeit zwischen der Lohnerhöhung oder eine zusätzliche Woche Urlaub?

Experte A: (19:25 – 20:55) Der Metaller Kollektivvertrag hat es zwischendurch mal vorgesehen, anstatt einer Lohnerhöhung ein Teil als Freizeitoption wählen konnte, wenn der Betriebsrat ebenfalls zustimmte. Wir haben es mal vor einigen probiert, das wurde nicht angenommen. Da es nicht angenommen wurde, haben wir es auch nicht mehr weiterverfolgt. Heute würden die meisten Mitarbeiter:innen etwas anders denken, das Thema ist eigentlich schon, man will beides. Man will Freizeit und man will Geld. Irgendwann muss man zum Thema Freizeit- und Arbeitszeitverkürzung, rein

aus ideologischer Sicht Gedanken machen. Ich könnte auch mit einer 35 Stunden Woche gut leben. Mit was ich weniger leben kann, vor allem jetzt in meiner Funktion sind die fehlenden Fachkräfte und dann die Arbeitszeitverkürzung und gleichzeitig um länger zu arbeiten, was auch keiner will bis zum Pensionsantritt, das wird dann schwierig. Schlussendlich gibt es die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Interviewer: (20:58 – 21:03) Und, welche Vergütungsprinzipien sind in ihrem Unternehmen relevant und warum?

Experte A: (21:08 – 22:51) Da wir unsere Social Benefits nicht als Vergütung wahrnehmen und Anreize ansehen, spielen sie rein vergütungstechnisch und monetär keine Rolle für uns. Wir haben, wie vorher erwähnt bei der Flexibilität vieles zu bieten. Home-Office ist für mich einen Standard, das ist für mich keinen Benefit mehr, jeder kann es haben. Über Social-Benefits mit möglicher Essenbeitrags Unterstützung, das sind zwar wichtige Bestandteile, spielen in der Praxis aber kaum eine riesen Rolle, weil die Vorarlberger Großbetriebe sowie die KMUs die gleichen Social Benefits anbieten. Die einen ein bisschen mehr, die anderen ein bisschen weniger. Es muss das Grundgehalt für 38.5 Stunden mit Zulagen einfach stimmig sein. Das wollen die Bewerber und Mitbewerber einfach klar wissen und am Ende des Monats bekomme ich zumindest meinen X-Brutto Gehalt.

Interviewer: (22:53 – 23:02) Dann kommen wir zum letzten Thema, der Mitarbeiter:innenzufriedenheit. Wird die Mitarbeiter:innenzufriedenheit im Unternehmen regelmäßig gemessen?

Experte A: (23:06 – 24:25) Die Mitarbeiter:innenzufriedenheit wird insofern regelmäßig gemessen, indem ich A die Austrittsgespräche führe. Hier sehr viel Inputs der Mitarbeiter:innen erhalte. Ich sehr nahe an den Abteilungsleiter bin und ich wirklich individuelle Einblicke und Töne mitaufnehmen kann. Das heißt ich erfahre meistens schon sehr viel früher das Thema, wenn ein Abteilungsleiter zu mir kommt, dass es ein Problem gibt oder etwas auch sehr gut klappt. Man redet sehr offen über die negativen, sowohl auch über die positiven Sachen. Eine Messung selbst, muss ich ehrlicherweise zugestehen, machen wir nur, wenn wir das Gefühl haben, hier ist jetzt ein Bedarf. Was wir schon machen sind psychosomatische Belastungsumfragen, die machen wir in einem regelmäßigen Abstand. Da gibt es gewisse Fragen, die auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit abzielen. Die Werte waren sehr gut bei dem letzten Mal. Es wäre jetzt wieder einmal fällig.

Interviewer: (24:29 – 24:35) Sie haben vorher Austrittsgespräch erwähnt, sie führen in diesem Fall Austrittsgespräche. Welche Unzufriedenheiten waren dort zu erkennen?

Experte A: (24:39 – 26:34) Also, wir leben hier in Vorarlberg in einer sehr schwierigen Region. Es wird über sechste Urlaubswoche gesprochen oder eine 35 Stunden Woche. Das Gehalt kann auch ein Thema sein. Die Metallindustrie in Deutschland zahlt unglaublich gut und bietet auch die 35 Stunden zum Teil an. Die Schweiz und Liechtenstein, die sehr hohe Gehaltszahlungen haben und attraktiv für Pendler ist. Das sind Punkte bei denen wir in erster Linie aufbauen können. Ansonsten sind es mitunter Kleinigkeiten. Viele junge Mitarbeiter:innen, von denen wir der erste Arbeitgeber sind, wollen ein Vergleichsunternehmen kennenlernen oder möchten mal was anders ausprobieren. Die sind mitunter nicht unzufrieden, sondern sie haben die Möglichkeit eine neue Tätigkeit anzufangen in einem anderen Betrieb. Dann sagen wir, gut das passt und wenn es dir nicht gefällt, kannst du gerne zu uns zurückkommen und die Türe steht offen. Wir sind hier nicht so stur und sagen, dass wir den Mitarbeiter:innen nicht mehr sehen wollen. Wir sind aber in der glücklichen Lage, dass wir eine sehr geringe Fluktuation haben. Das ermöglicht es, dass ich sehr wenig Austrittsgespräche führen muss.

Interviewer: (26:36 – 26:44) Wie hoch schätzen sie denn die Mitarbeiter:innenzufriedenheit in ihrem Unternehmen? Sie haben eh schon gesagt, dass die Fluktuation gering ist.

Experte A: (26:49 – 29:09) Im großen und ganzen kann die Zufriedenheit nicht so schlecht sein. Aufgrund der eben erwähnten geringen Fluktuation und auch Vergleichsmöglichkeiten, die ich habe von anderen Unternehmen, zeigen mir, dass wir nicht schlecht unterwegs sind. Es gibt logischerweise immer Verbesserungspotenzial und es gibt auch immer unterschiedliche Abteilungen und Bereiche, wo die Mitarbeiter:innen etwas unzufriedener sind. Logisch, wenn ich einen Führungswechsel habe oder die Zuständigkeiten verändere, dann kann es immer Unzufriedenheiten geben. Die Frage ist immer, bereitet man sie auf, beachtet man die Probleme und findet eine Lösung. Bedenkt man, dass sich manche Sachen einem Change Prozess befindet. Das sie sich in einer Resignation befinden und im Tal der Tränen befinden. Da muss man einfach gut hinhören, es wird nie eine 100 %ige Zufriedenheit im Unternehmen haben. Aber sicherlich kann man mit dem Engagement und für die Mitarbeiter:innen alle zu unternehmen und

zeigen, dass es wichtig ist das sie zufrieden sind. Das wir nicht alles erfüllen können, aber trotzdem für sie da sind. Das wird bei uns sehr honoriert. Ein guter Index ist auch Kununu, die Bewertungen was dort abgegeben werden sind für mich immer sehr wichtig und hilfreich. Meines Erachtens werden die Leute, denen es schlecht geht oder sehr frustriert sind, wird es eher kundtun als wie jemand der sehr positiv davon überzeugt ist. Also schlechte Nachrichten verbreitet man häufiger und schneller als positive Nachrichten. Darum ist es mein Ziel, dass alle positiv gestimmt sind, auch wenn sie das Unternehmen verlassen. Zumindest das Engagement, der einzelnen Abteilungen erkennen.

Interviewer: (29:09 – 29:14) Welche Maßnahmen treffen sie denn zur Steigerung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit?

Experte A: (29:17 – 31:12) Der Versuch eine möglichst offene, ehrliche und transparente Kommunikation zu betreiben. Egal, ob über positive oder negative Sachen zu sprechen. Über News oder Projekte, die abgeschlossen worden sind, Informationen aus dem Personalbüro. Die Kommunikation ist, daher sehr wichtig. Damit fällt viel und steigt viel. Wie schon gesagt, die Social Benefits sind in vielen Betrieben schon vorhanden, hier ist es enorm wichtig, dass man Benefits weglässt, die eine enorme Bedeutung haben. Es kann der Yogaunterricht genau so wichtig sein wie der Essenzuschuss. Gewaltige Wellen würde es schlagen, wenn man es einfach streichen würde. Wir haben hier ein Betriebliches Gesundheitsmanagement, wir haben hier kein strategisches, aber wir setzen immer wieder Akzente, sei es Arbeitsplätze zu evaluieren. Die Massagestunden, die man buchen kann oder Fitnessraum, Yoga oder Sonstiges. Das Angebot muss einfach stimmig sein, dass man etwas Vernünftiges im Angebot hat. Viele verschiedene Akzente setzen und viele verschiedene Möglichkeiten anbieten, damit man eine Wertschätzung zeigt.

Interviewer: (31:14 – 31:19) Welchen Zusammenhang erkennen sie zwischen der Mitarbeiter:innenzufriedenheit und den Vergütungssystemen?

Experte A: (31:28 – 32:56) Wenn man jetzt die Hygienefaktoren und die Motivatoren anschaut. Dann könnte man nach dem Lehrbuch sagen, wenn das Gehalt stimmt, dann herrscht keine erhöhte Zufriedenheit. Aber wenn es nicht stimmt, dann herrscht eine erhöhte Unzufriedenheit. Das stimmt aus meiner Sicht auch. Dem kann ich voll und ganz zustimmen. Ich kann in einem Produktionsbereich mit finanziellen Anreizen besser arbeiten als in der Verwaltung. Das ist so, dass man für geistige Arbeit 100€ mehr zahlen kann

und nicht mehr Leistung bekommt. In der Produktion, kann es für eine Zeitdauer sehr wohl einen Effekt haben. Im Großen und Ganzen gilt, wenn der Zahltag für den Mitarbeiter:innen zu niedrig ist, zu spät kommt, fehlerhaft ist, dann macht die Unzufriedenheit definitiv Sinn. Darum bin ich stolz darauf, dass bei uns niemals der Zahltag an keinem einzigen Tag zu spät gekommen ist. Wenn es Fehler gegeben hat, dann wird er umgehend korrigiert. Es ist enorm wichtig, dass die Mitarbeiter:innen spüren, he ich kann mich darauf verlassen.

Interviewer: (32:58 – 33:02) Sehr schön, dann kommen wir zur abschließenden Frage: Warum arbeiten die Mitarbeiter:innen gerne im Unternehmen?

Experte A: (33:05 – 34:31) Es gibt verschiedenste Gründe, ich würde mal einen nennen, es ist die Identifikation der Mitarbeiter:innen mit dem Produkt. Das ist auch für mich ein wichtiges Argument, was ich immer wieder höre in Vorstellungsgesprächen oder Austrittsgesprächen oder aber auch überhaupt von den Mitarbeiter:innenn. Das sie stolz darauf sind, wenn sie Skifahren gehen, Wandern oder einen Städtrip machen und sie sehen unsere Produkte. Das sie sehen, dass sie Teil eins großen und tollen Unternehmens sind. Das andere ist die Arbeitsplatzsicherheit, dass wir immer bemüht sind alle Mitarbeitende zu halten und dann ein gegenseitiges Wertschätzen da ist. Also jeder Mitarbeiter:innen der bemüht ist, seine Leistung zu erbringen, kann sich sicher sein, dass wir ihn fair und korrekt zu entlohnen und auch im Unternehmen zu halten

Interview 2

Interviewer: (0:14 – 0:21) Dann kommen wir zur ersten Frage: Hat sich das Unternehmen schon mit dem Thema New Pay auseinandergesetzt?

Experte B: (0:24 – 0:29) Nein haben wir uns noch nicht. Was verstehen Sie überhaupt unter New Pay?

Interviewer: (0:31 – 0:44) Das hätten sie mir beantworten sollen. Ich kann ihnen helfen und wollte nachfragen, ob sie ein Prinzip von New Pay kennen?

Experte B: (0:46 – 0:48) Nein, ich kenne den Begriff nicht.

Interviewer: (0:51 – 1:05) Okay, ich helfe ihnen ein Begriff wäre Fairness, Transparenz ist ein weiterer Begriff oder die Selbstverantwortung. Das wären Prinzipien, die zu New Pay gehören.

Experte B: (1:08 – 1:37) Nein, hätte ich jetzt noch nie in einem Betrieb gesehen, bei dem ich als HR-Managerin gearbeitet hätte. Jeder hat so ca. gewusst was er verdient und wenn die Mitarbeiter:innen miteinander gesprochen haben, dann wussten sie es schon. Meistens wird das Gehalt standardmäßig bei uns an den Kollektivvertrag angelehnt. Danach schaut man halt, wie lange war der Mitarbeiter:innen bei uns, wie viel Saisons hat der Mitarbeiter:innen schon bei uns gearbeitet. Dann bekommt der Mitarbeiter:innen je nachdem eine Lohnerhöhung.

Interviewer: (1:40 – 1:45) Hat das Unternehmen überhaupt ein Gehaltssystem oder an was orientiert sich das Unternehmen, wenn es um die Gehälter geht?

Experte B: (1:48 – 2:20) Natürlich am Kollektivvertrag, wir zahlen schon über dem Kollektivvertrag- Wir schauen immer darauf, was haben wir letztes Jahr gezahlt oder davor, wenn ein Mitarbeiter:innen gekommen ist. Dann muss man im Normalfall mehr bezahlen in der neuen Saison. Ansonsten orientiert man sich was die anderen Mitarbeiter:innen verdienen. Die gleichen Positionen haben schon das gleiche Gehalt gehabt. Sie haben nie wirklich darauf geschaut, was hat die Person für Qualifikationen.

Interviewer: (2:23 – 2:25) In diesem Fall ist das Gehalt von der Position abhängig?

Experte B: (2:27 – 2:44) Schon ja, es wird nicht geschaut wie viel Ausbildungen er hat, deswegen bekommt er jetzt mehr Gehalt. Sondern es ist mehr von der Position abhängig. Damit dies ungefähr gleichgestellt wird.

Interviewer: (2:46 – 2:48) Ist es für dich ein faires Gehalt oder was bedeutet für Sie ein faires Gehalt?

Experte B: (2:50 – 2:51) Nein finde ich nicht.

Interviewer: (2:53 – 2:55) Was wäre denn für Sie ein faires Gehalt?

Experte B: (2:57 – 4:03) Schon, wenn wir schauen würden was hat der Mitarbeiter:innen für eine schulische Ausbildung. Natürlich, dass man drauf schaut, wie lange ist der Mitarbeiter:innen schon im Unternehmen oder wie viel Saisonen kommt der Mitarbeiter:innen schon. Wir haben jetzt als Beispiel einen neuen Abteilungsleiter, der wird neu angestellt und der ist nicht einmal 30 Jahre alt. Der bekommt jetzt schon um die 250€ mehr als eine Dame, die schon bei uns über 20 Jahre im Unternehmen arbeitet. Sie fragt halt auch nicht nach einer Gehaltserhöhung. Aber, da wird nicht von uns kommen, dass du jetzt mehr bekommst, weil du jetzt schon so lange im Betrieb bist. Ich würde es auch fairer finden, wenn man mal schaut wie tut sich der Mitarbeiter:innen bei der Arbeit, vor allem bei den Jungen. Zeigt er mehr Ambitionen um weiter zu machen oder sogar mehr aus sich zu machen. Dann sollte er auch mehr verdienen als bisher. Das passiert nur dann, wenn der Mitarbeiter:innen um sein Gehalt kämpft. Es ist noch nie geschaut worden, wer jetzt heraussticht und wer nicht.

Interviewer: (4:06 – 4:17) Wer soll über das Gehaltssystemen mitbestimmen können, sollten die Mitarbeiter:innen diskutieren und mitbestimmen können oder soll es nur vom HR oder der Geschäftsführung gemacht werden?

Experte B: (4:22 – 5:36) Nein, ich finde es sehr schwierig, wenn die Mitarbeiter:innen darüber diskutieren, denn ich denke umso mehr Leute mitreden, desto komplizierter wird es. Natürlich sind manche Mitarbeiter:innen schneller zufrieden als andere. Es ist bei uns auch Länder bezogen. Von einem der aus Argentinien kommt für den sind für 50 Stunden 1800€ sehr viel. Ein Österreich macht das nicht mit. In dieser Branche darf man die verschiedenen Nationalitäten auch nicht vergessen. Von dem her finde ich, dass die Geschäftsleitung, weil sie das Budget zusammenstellt, das HR um den menschlichen Aspekt miteinzubeziehen und der Abteilungsleiter, weil er wissen muss, welche Kompetenzen er benötigt in meiner Abteilung. Diese Kompetenzen werden mitgebracht und diese benötigen wir noch. Das ist ein Anfänger, der hat die Kompetenzen noch nicht und ein anderer schon. Von daher wäre es keine schlechte Idee, wenn es die Geschäftsleitung, das HR und der Abteilungsleiter machen würden.

Interviewer: (5:40 – 5:49) Wie könnte es den in Zukunft ausschauen, sollte es eine Möglichkeit geben, dass die Mitarbeiter:innen gemeinsam mit dem HR und die Geschäftsleitung das Gehalt mitgestalten?

Experte B: (5:55 – 6:16) Das finde ich schwierig, dadurch wir ein Saisonbetrieb sind, ist es sehr unwahrscheinlich, dass wir jeden Winter das

gleiche Team haben, ist relativ gering. In der Gastronomie ist die Fluktuation selber so hoch, dass du solche Sache aufbauen kannst, ist extrem schwierig.

Interviewer: (6:19 – 6:35) Hier geht es wirklich darum, dass es eine gemeinsame Lohnformel für das Unternehmen geben würde. Das es gemeinsam entwickelt wird, denn ich würde behaupten, dass die Mitarbeiter:innen schon öfters in der Gastronomie gearbeitet haben und sie wissen worauf es drauf ankommt.

Experte B: (6:39 – 8:24) Von dem her glaube ich schon, dass es funktionieren könnte. Ich glaube nicht, so wie wir es haben, dass du 60 Mitarbeiter:innen miteinbeziehen kannst. Die Hälfte versteht nicht einmal von dem du sprichst. Denen musst du mehrmals die Eintragung der Pausenzeiten, während der Saison erklären. Hier kann man wirklich sagen, dass es die Abteilungsleiter okay finden, dann die Stellvertreter dafür, aber dann finde ich wird es schon extrem kritisch. Es scheitert bei uns an der Kommunikation, damit wir solche Themen überhaupt besprechen können. Viele, die einen Vertrag unterschreiben, die befassen sich nicht wirklich mit dem Vertrag. Wenn sie mal sagen sie möchten mehr haben und in das nächste Hotel gehen würden, dann hätten sie auch den höheren Betrag bekommen. Das tun die Mitarbeiter:innen nicht. Vielen unterschreiben einen Vertrag und 2-3 Arbeitstage vor Arbeitsbeginn, tauchen fragen auf wie: Wann ist mein erster Arbeitstag? Wie und wann muss ich anreisen? Die lesen den Vertrag nicht einmal durch. Es wird einfach nur unterschreiben, damit ich arbeiten kann und Geld auf die Seite bringen und das Geld nach Hause schicken. Das ist die Mentalität des Großteils, wo wir bisher gehabt haben und hier wird nicht lange nachgedacht, ob noch nachverhandelt werden kann.

Interviewer: (8:27 – 8:39) Hier wäre jetzt ein Teil von Fairness, wenn sich das Unternehmen Gedanken macht, was zahlt der Markt und es muss nicht über das Gehalt diskutiert werden, sondern wir zahlen ihm das Gehalt.

Experte B: (8:43 – 10:12) Ja genau, wir zahlen keinem am Kollektivvertrages Minimum, da sind wir immer höher als der Kollektivvertrag. Da sind wir meistens eh drüber und meistens hat es mit dem Gehalt immer gepasst. Ich finde gerade die Spanne bei dem Gehalt für die Stunden was gearbeitet werden ist nicht fair bei uns. Als Beispiel ein Mitarbeiter:innen an der Rezeption arbeitet 40 Stunden in der Woche und wird im Sommer schon angemeldet. Der sitzt schon im Juli vor dem Computer und der bekommt über das ganze Jahr 2.750€ Netto. Eine wo nur im Winter da ist und 50 Stunden in der Woche durcharbeitet, nur weil der Kollektivvertrag niedriger

ist und sie als Arbeiter angestellt ist bekommt ca. 1800€ Netto bezahlt. Das passt für mich nicht zusammen. Da ist Fairness ein ganz großer Punkt. Ich glaube, dass es nicht einmal bei den Unternehmen liegt, sondern an den Gewerkschaften, Arbeiterkammer und Wirtschaftskammer, die an den Kollektivverträgen Verhandlungen beteiligt sind. Dort beginnt für mich schon die Fairness.

Interviewer: (10:16 – 10:19) Ist bei Ihnen auch eine Variable Entlohnung vorhanden oder wie ist sie im Unternehmen ausgelegt?

Experte B: (10:22 – 11:00) Nein, haben wir eigentlich nicht. Bis auf Schichtzulagen, aber diese Sache sind aus dem Kollektivvertrag geregelt. Das, was wir zahlen müssen. Wenn ein Mitarbeiter:innen nicht seine 11 Stunden Nachruhe hat, dann wird es natürlich kompensiert. Das ist das einzige was irgendwie unter variabel fällt.

Interviewer: (11:03 – 11:05) Die Mitarbeiter:innen bekommen auch keine Prämie oder ähnliches oder?

Experte B: (11:06 – 11:42) Letztes Jahr haben sie eine Prämie ausgezahlt, das ist jedoch in einem Chaos geendet. Denn sie haben sich nicht an die Zahlen gehalten, was eigentlich ausgemacht war. Das funktioniert natürlich auch nicht, wenn ich jemanden einstelle, mit ihm ausmache das er eine Nettolohnprämie am Ende der Saison bekommt und er nur einen Bruchteil bekommen hat. Während der Saison bekommt der Mitarbeiter:innen eine Coronaprämie von 200€ ausbezahlt. Das restliche Geld bekommt der Mitarbeiter:innen nur, wenn er in der nächsten Saison wiederkommt. Das sind Sachen, die einfach nicht funktionieren.

Interviewer: (11:45 – 11:50) Wie sollen sich den die Gehälter zukünftig in der Hotellerie und Gastronomie entwickeln?

Experte B: (11:54 – 12:48) Ich denke mir oft und ich auch unfair finde ist das Beispiel mit dem Housekeeping. Mitarbeiter:innen, die eine strenge körperliche Arbeit verrichten, bekommen schon eine Zulage dazu, aber warum ist bei denen der Kollektivvertrag niedriger als bei jemanden der an der Rezeption steht. Der eig. Acht Stunden im Büro sitzt. Natürlich werden wir viel mehr mit Gästen konfrontiert und müssen größeres Knowhow haben, ich finde zwischen körperlicher und mentaler Arbeit ist die Spanne viel zu hoch.

Interviewer: (12:53 – 13:02) Aber da gehst du jetzt generell auf die Gewerkschaften zu, jedoch von dem Unternehmen selber die Entwicklung, wie würdest du es sehen?

Experte B: (13:07 – 13:23) Hier kann der Betrieb auch selber agieren, die dürfen nicht weniger zahlen, aber es kann keiner sagen, dass ich Ihnen 500€ mehr gebe. Das kann der Gewerkschaft nachher egal sein. Es darf einfach die Spanne zwischen körperlicher und mentaler Arbeit nicht zu groß sein.

Interviewer: (13:27 – 13:53) Dann kommen wir zu dem Thema Transparenz, wie transparent sollte ein Gehaltssystem aus ihrer Sicht sein? Es muss nicht der Lohn veröffentlicht sein, es kann auch sein, dass ein normaler Mitarbeiter:innen eine Führungskraft werden möchte seine nächste Gehaltsstufe weiß. Welcher Grad an Transparenz sollte auch aus ihrer Sicht gegeben sein?

Experte B: (13:59 – 16:07) Ich glaube schon, dass es zu 80 % gegeben sein sollte. Es spornt jemanden auch einfach, wenn ich weiß, dass ich mich anstrengende und ich kann diesen Grad oder Position erreichen. Dafür bekomme ich dieses Gehalt, das kann schon jemanden motivieren. Dafür muss es halt wieder ein fixes Schema geben, da kannst du halt niemanden aus der Reihe tanzen lassen. Ich glaube, dass es bei meinem nächsten Hotel auch so sein wird, weil man mir bei dem Bewerbungsgespräch gesagt hat, ich beginne mit diesem Lohn und das kannst du erreichen. Das finde ich fair, weil ich genau weiß, dass ich mit allem Abteilungsleiter gleichgestellt bin. Natürlich ist es klar, dass einer, der schon 10 Jahre Erfahrung hat, in einem höheren Segment ist als ich. Das ist mir schon bewusst. Trotzdem ist eine gewisse Spanne vorhanden und jeder bewegt sich in der Spanne. Das finde ich auch total in Ordnung. Die Transparenz ist dort schon wichtig, damit der Mitarbeiter:innen weiß, ich werde dort nicht beschissen. Das habe ich diese Saison schon mitbekommen, dass sehr wenig Vertrauen bei uns vorhanden ist. Es rührt sich aber auch niemand, das ist das nächste. Ich sollte aber wissen, dass ich mich in diesem Raum bewege und dort habe ich auch noch Verhandlungsspielraum. Wenn ich finde, dass ich der Job besser mache als alle anderen, dann kann ich es auch gut argumentieren, damit ich in die nächste Gehaltsstufe komme. Von dem her finde ich eine Transparenz schon sehr wichtig. 100 % Transparenz wäre jetzt schon zu viel. Jedoch 80 % - 90 % würde ich legitim finden.

Interviewer: (16:13 – 16:17) Welche Transparenz ist denn in ihrem Unternehmen bezogen auf das Gehalt vorhanden?

Experte B: (16:21 – 17:31) Gar keine Transparenz ist bei uns vorhanden. Es kann auch keine Transparenz geben, wenn dafür kein Schema gibt. Ich kenne unser Schema mal nicht. Ich denke schon, dass die Geschäftsleitung ein Schema hat oder der Abteilungsleiter. Ich weiß, dass er einfach eine Summe von dem Geschäftsführer bekommt, das ist dein Lohnbudget und das kannst du auf deine Abteilung verteilen. Ich denke schon, dass die Köche bei uns ungefähr gleich viel verdienen. Es sind bei uns noch nicht alle Abteilungsleiter so weit, dass die dort mitreden dürfen. Es ist jetzt einer, der schon länger dabei ist, dann geht es. Aber die Transparenz selber ist nicht vorhanden, wahrscheinlich weil es noch kein System wirklich gibt.

Interviewer: (17:36 – 17:43) Dann kommen wir zu dem Thema Gender Pay Gap, ist Ihnen im Unternehmen ein Gender Pay Gap vorhanden oder wurde er bereits analysiert?

Experte B: (17:46 – 18:01) Nein, es ist keiner bekannt und es wurde auch noch nicht analysiert. Bei uns wird jetzt keine Frau schlechter bezahlt als ein Mann. Wenn du die gleiche Position hast, wirst du gleich bezahlt bei uns.

Interviewer: (18:03 – 18:12) Wie sollten Frauen und Männer vorgehen, wenn sie das Gefühl haben, dass sie schlechter vergütet werden, als das andere Geschlecht?

Experte B: (18:17 – 19:10) Ich würde zuerst mich an die Arbeiterkammer wenden mit den ganzen Gründen und dann zum Arbeitgeber. Zuerst ist wichtig, denn Rückhalt von der Arbeiterkammer holen. Wenn ich mir so denke, muss das HR schon ins Boot geholt werden. Auf der anderen Seite, denke ich mir, dass das HR das mit den Löhnen macht. Ich kann ja nicht jemanden in das Boot holen, bei dem ich weiß, dass er den Fehler gemacht hat.

Interviewer: (19:17 – 19:41) Es kann ja sein, dass der Geschäftsführer das Gehalt mit dem Mitarbeiter:innen ausmacht und dadurch ein Gender Pay Gap entsteht. Sie zahlen zwar die Löhne aus und da werden sie den Mitarbeiter:innen nicht darauf hinweisen, dass es einen Gender Pay Gap gibt und er davon betroffen ist.

Experte B: (19:45 – 20:32) Es kommt auch darauf an, wenn es jemanden begründen kann, dass die Frau weniger bekommt als ein Mann kann es ja auch sein, dass der Mann länger wie die Frau hier arbeitet oder er macht

noch etwas zusätzlich. Vielleicht hat er noch eine zusätzliche Ausbildung oder er arbeitet noch 2-3 Stunden mehr in der Woche.

Interviewer: (20:43 – 20:56) Nun kommen wir zu dem Thema Vergütungssysteme, da geht um die Arbeitszeitflexibilität. Wie behandelt das Unternehmen das Thema Arbeitszeitflexibilität?

Experte B: (21:02 – 21:47) Wenn ich jetzt von mir selbst ausgehe, dann wird es schon gut behandelt. Sobald jemand nach einem freien Tag fragt, wird alles getan um es zu ermöglichen, dass der Mitarbeiter:innen einen freien Tag bekommt. Wenn jemand einen Arzttermin oder was Privates hat funktioniert es sehr gut bei uns. Wenn jetzt jemand studiert, hat es bisher immer sehr gut funktioniert. Da sind Sie schon sehr flexibel.

Interviewer: (21:49 – 21:56) Welchen Stellenwert hat die frei verfügbare Zeit bei dir in der Arbeit und im aktuellen Leben?

Experte B: (22:03 – 22:43) Es hat schon einen hohen Stellenwert, wenn du die freie Zeit hast. Eigentlich haben auch alle immer genügend Zeit. Köche und Kellner arbeiten am Vormittag und Nachmittag 4 Stunden und sie haben dazwischen genau so ihre freie Zeit. Bei uns können sie Ski fahren gehen, in das Fitness Studio gehen, du kannst dich massieren lassen oder nur im Zimmer liegen. Ich denke schon, dass die freie Zeit einen hohen Stellenwert hat.

Interviewer: (22:46 – 23:01) Hat sich im Blick auf die freie Zeit, bei Ihnen etwas verändert in den vergangenen Jahren? Nützen sie die Freizeit anders oder hätten sie gerne mehr Freizeit?

Experte B: (23:06 – 24:11) Ja, erst nach dem Studium habe ich wieder mehr Freizeit. Derzeit nutze ich die freie Zeit für das Studium, aber auch für Freunde. Du brauchst definitiv einen Ausgleich. Mir ist aufgefallen, umso länger die Saison geht, desto mehr fahren die Mitarbeiter:innen in das Tal hinunter. Nutzen ihre freie Zeit mehr in der Zivilisation und nicht zwischen den zwei Bergen oder gehen Ski fahren. Sondern fahren nach Innsbruck oder nach Bludenz, weil sie einfach das normale Leben benötigen. Ich kann einkaufen gehen oder ich sehe mal Sonnenlicht nach 16:00. Das sind alles so Sachen, umso länger die Saison geht, dass die Mitarbeiter:innen rausgehen und in das Tal fahren.

Interviewer: (24:18 – 24:26) Wofür hätten sie den gerne Zeit und wie könnten sie sich dem Thema mehr Zeit verschaffen?

Experte B: (24:30 – 24:43) Mehr Zeit verschaffen ist gut, dann ist wieder ein Krankheitsfall im Unternehmen. Wegen dem reisen die Gäste nicht ab.
Interviewer: (24:45 – 24:53) Hat das Unternehmen verbunden mit dem Kollektivvertrag die Wahlmöglichkeit zwischen einer Lohnerhöhung oder einer zusätzlichen Woche Urlaub?
Experte B: (25:02 – 25:04) Nein, das gibt es bei uns nicht.
Interviewer: (25:19 – 25:25) Dann kommen wir zu dem Thema Mitarbeiter:innenzufriedenheit. Wird die Mitarbeiter:innenzufriedenheit im Unternehmen regelmäßig gemessen?
Experte B: (25:27 – 25:28) Nein, wird sie nicht.
Interviewer: (25:30 – 25:31) Wenn nein warum?
Experte B: (25:34 – 26:08) Es ist ihnen einfach egal, solange es mit den Zahlen funktioniert, passtes. Keiner würde auf die Idee kommen zu der Geschäftsführung zu gehen, um sich zu beschweren. Dann kommen sie zu mir und erzählen mir die Probleme. Ich bekomme jedoch auch nur eine Stunde für HR-Themen Zeit und den Rest stehe ich an der Rezeption. Wie kann man sich denn hier die Zeit nehmen, um die Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu messen.
Interviewer: (26:11 – 26:14) Wie hoch würden sie die Mitarbeiter:innenzufriedenheit schätzen?
Experte B: (26:21 – 26:57) Schwierige Frage, durch meine Umfragen würde ich sie schon auf 70 % schätzen. Umso weiter du von der Chefin weg bist, desto besser ist es. Bei uns ist es so, dass mit Mitarbeiter:innen kommen und gehen. Sie bekommen nur ihr Gehalt dafür.
Interviewer: (27:03 – 27:12) Sie haben Abschlussgespräche eingeführt, welche Unzufriedenheiten sind dort erkennbar?
Experte B: (27:23 – 28:19) Es ist keine Struktur vorhanden, das ist ganz wichtig, es kommt auch immer auf die Abteilung drauf, es werden keine Ideen umgesetzt. Während der Saison kommen neue Ideen und man sagt ja

danke, aber es passiert nichts. Das Follow up Gespräch fehlt absolut. Es wären sicher genug Ideen da, sie werden jedoch nicht umgesetzt oder auch Versprechungen werden nicht eingehalten. Der rote Faden fehlt halt. Gehalt ist jedoch kein Thema.

Interviewer: (28:24 – 28:29) Erkennen sie einen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiter:innenzufriedenheit und Vergütungssystemen?

Experte B: (28:34 – 29:05) Das ist bei uns auch etwas, was sie bei uns angemerkt haben, dass sind die Benefits. Wir haben einen Fitnessraum, der 24 Stunden benutzt werden kann. Wir bekommen Massagezuschuss. Das sind schon sehr vielen Dinge, die die Mitarbeiter:innen angemerkt haben und auch wertgeschätzt. Auch die Mitarbeiter:innenunterkünfte selber.

Interviewer: (29:09 – 29:14) Welche Maßnahmen werden im Unternehmen getroffen, um die Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu steigern?

Experte B: (29:23 – 29:51) Einen Gemeinschaftsraum, in dem sich die Mitarbeiter:innen aufhalten können. Geplant ist mit dem Umbau auch eine Mitarbeiter:innensauna. Sonst ist derzeit nicht viel geplant.

Interviewer: (29:55 – 29:58) Was sind jetzt für Sie esenzielle Aspekte für die Mitarbeiter:innenzufriedenheit?

Experte B: (30:00 – 31:28) Fairness, Transparenz. die Fehlerkultur und das offene Reden im Team selber, nicht das ich Angst haben muss, dass ich von irgendjemandem nicht mehr respektiert werden muss. An der Mitarbeiter:innenzufriedenheit hängt auch die Mitarbeiter:innenbindung, wenn ich mich irgendwo wertgeschätzt fühle, dann werde ich auch im Unternehmen bleiben. Oder, wenn eine Idee umgesetzt werden sollte und man es zumindest probiert die Idee umzusetzen und ich bekomme ein vernünftiges Feedback dazu warum wir es nicht machen. Für viele Mitarbeiter:innen würde es schon passen, wenn es eine Wertschätzung geben würde. Mit dem kommt auch wieder Vertrauen. Auch das strukturierte kommt dann, wenn ein Gast kommt und es wird immer so gemacht, egal wann. Ansonsten kannst du dich nicht drauf verlassen.

Interviewer: (31:32 – 31:35) Nun kommen wir zur abschließenden Frage: Warum arbeiten die Mitarbeiter:innen gerne bei Ihnen?

Experte B: (31:41 – 0:) Es ist schon sehr cool hier und die Mitarbeiter:innen bekommen auch viel. Die Bezahlung ist auch gut und ich denke es ist keine Ausbeutung hier. Bei uns ist einfach das Thema Mitarbeiter:innenunterkünfte immer wieder. Es kommt immer wieder auf, dass herzliche wo an mich gerichtet war. Das Gefühl, dass jemand der hier ist, wo sich um dich kümmert. Jemand, der immer ein offenes Ohr hat und Wertschätzung zeigt und Geduld mitbringt. Das merke ich jetzt, dass sie einfach zu einer Person gehen können. Ich glaube, dass das Zwischenmenschliche schon eine großer Rolle spielt.

Interview 3

Interviewer: (0:29 – 0:36) Nun kommen wir zur ersten Frage, hat sich das Unternehmen schon mit dem Thema New Pay auseinandergesetzt?

Experte C: (0:38 – 0:41) Die Frage ist, was verstehen sie unter New Pay?

Interviewer: (0:43 – 0:47) Hat sich das Unternehmen schon mit dem Thema New Pay beschäftigt oder wissen sie was New Pay ist?

Experte C: (0:50 – 1:15) Wenn ich jetzt fragen würde, machen wir New Pay, dann würden die Leute sagen, wahrscheinlich nicht. Also, die Verantwortlichen würden das sagen. Wahrscheinlich ist etwas von den New Pay Elementen schon mit drin. Also, wir machen New Pay, sind uns aber dessen nicht bewusst, dass es vielleicht Richtung New Pay geht.

Interviewer: (1:18 – 1:25) Wenn sie sagen, dass sie es anwenden, kennen sie ein wichtiges Prinzip von New Pay oder nach welchen Prinzipien geht's ihr vor?

Experte C: (1:27 – 3:14) Ich glaube ganz ein wichtiges Thema bei uns ist, dass wir stark auf den Kollektivvertrag setzen. Das wir weggehen von irgendwelchen Einzelvereinbarungen, hin zu immateriellen Incentives, die hier nochmal etwas stärker hineinfließen. Was die Benefits anbelangt, dass wir ganz stark daraufsetzen, das wir zum Beispiel versuchen Gemeinschaftserlebnisse zu fördern. Man hat im klassischen Sinne, nicht diese Payouts, jetzt gibt es 2000€ und die werden überwiesen. Das gibt es hin und wieder auch. Wir haben öfters damit experimentiert, dass wir 1000€ pro Kopf für ein gemeinsames Event geplant wurde. Was schon ein New Pay

Element ist und wir schon ganz stark versuchen in diese Richtung zu denken. Das zweite Thema neben Kollektiv, ist das Thema Flexibilität, dass man das Thema hat zu wählen. Wir waren eines der wenigen Unternehmen in Vorarlberg, die das Thema Freizeitoption oder höheres Gehalt angeboten hat. Es war relativ spannend, was hier herausgekommen ist. Auch da versuchen wir New Pay Elemente in die Vergütungsstrategie einfließen zu lassen.

Interviewer: (3:17 – 3:26) Ok denken sie, dass Thema Fairness ist auch ein Element von New Pay. Was bedeutet für ihr Unternehmen ein faires Gehalt oder denken sie, dass das Unternehmen fair vergütet?

Experte C: (3:28 – 4:32) Also, in New Pay heißt es ja was neues, für mich ist fairness auch etwas was bei dem alten Pay auch inbegriffen war. Es hängt nur davon ab, ob man den New Pay macht und die Vergütungsstrategie ändert und da gehört natürlich das New Pay dazu. Fairness ist ein stark subjektiver Begriff. Wir versuchen da eher mit dem Begriff Marktgehälter zu arbeiten und argumentieren auch so, dass einer sich Angebote aus dem Markt einholen kann und da werden sicher zwei besser sein und zwei schlechter sein. Daran werden wir uns dann in der Mitte orientieren. Wir differenzieren uns jetzt nicht mit sehr hohen Gehältern. Wir differenzieren uns über die Benefits, zahlen aber Marktadäquate Gehälter. Wir holen uns dazu auch sehr viel Benchmarking Daten ein.

Interviewer: (4:37 – 4:47) Ok, und Fairness bei Positionen ist das bei Ihnen auch gegeben zwischen Führungskraft und normaler Mitarbeiter:innen? Gibt es hier einen hohen Gap?

Experte C: (4:49 – 5:13) Wiederum was der Markt vorgibt und jede Position wird einzeln bewertet. Es gibt Leute die hoch eingestuft sind, aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz und es gibt Leute, die aufgrund ihrer Führungsverantwortung hoch eingestuft sind. Aber es gibt immer verschiedene Komponenten, die man nicht eins zu eins vergleichen kann.

Interviewer: (5:16 – 5:31) Gibt es außerdem noch andere Komponenten in ihrem Gehaltssystem berücksichtigt werden, außer die fachlichen Qualifikationen, Kollektivvertrag oder die Führungsverantwortung?

Experte C: (5:33 – 5:38) Im Grunde ist es nur der Markt, der sich hier ganz stark determiniert.

Interviewer: (5:41 – 5:47) Gibt es hier die Chance, dass Mitarbeiter:innen über das Gehalt mitbestimmen dürfen oder das Gehalt gestalten dürfen?

Experte C: (5:51 – 6:28) Die Frage ist immer, man macht Marktgehälter oder man ist auf dem Basar wo jeder sein Gehalt selber bestimmen kann und man kann darüber diskutieren. Von dem her gibt es keine Überlegung. Bisher ist mir nichts konkretes bekannt. Also gerade zum Thema Transparenz und New Pay gibt es sicher Unternehmen, die progressiver aufgestellt sind.

Interviewer: (6:32 – 6:38) Wie denken sie, sollen sich die Gehälter in Zukunft weiterentwickeln? Sollten sich die Unternehmen immer noch am Markt orientieren.

Experte C: (6:40 – 7:27) Das ist eine Frage der Vergütungsstrategie. Mit dem Markt hat man einen relativ leichten Vergleich und man kann sagen, so und so ist es. Klar kann man sagen wir können über dem Markt bezahlt, man bezahlt als Beispiel 10 % über dem Markt. Ich bin kein Fan von einem eigenen Weg gehen, weil die Grundgehälter an sich versuchen sich am Markt zu orientieren. Denn die Differenzierung findet über andere Benefits statt. Die zu einer gesunden Unternehmenskultur ganz stark im Fokus sind und wir auch das setzen.

Interviewer: (7:29 – 7:33) Ok, ist jetzt bei euch im Unternehmen eine variable Entlohnung wie zum Beispiel im Vertrieb auch vorhanden?

Experte C: (7:35 - 8:05) Ja gibt es, aber es sind lediglich Ausnahmen, die damit drin sind und zu den Ausnahmen kann ich auch relativ wenig sagen. Es sind wirklich nur Ausnahmen, die sich auf Sales beziehen. Auch in Regionen außerhalb von Vorarlberg, als Beispiel viel stärker in Regionen, wie Amerika. Dort ist es schon noch viel mehr das Thema. Bei uns gibt es variable Vergütung auch. Es sind eher die Ausnahmen.

Interviewer: (8:07 – 8:14) In diesem Fall differenzieren sie auch zwischen den Ländern bei den Vergütungssystemen oder passen sie sich dort auch am Markt an?

Experte C: (8:17 – 8:41) Auch da schauen wir wieder, was macht der Markt. Versuchen aber auch gewissen Grundstandard zu halten. Da aber wieder das Gesamtpaket mit Urlaubstagen, Versicherungen etc.. der Gap nicht zu groß ist und auch die verschiedenen Bedürfnisse erfüllt werden.

Interviewer: (8:46 – 8:48) Wie transparent sollte aus ihrer Sicht ein Gehaltssystem sein?

Experte C: (8:51 – 8:57) Es sollte so transparent sein, dass jeder Mitarbeiter:innen und jede Mitarbeiter:innenin Vertrauen hat, dass die Vergütung, die er bekommt fair ist. So transparent sollte es sein.

Interviewer: (9:02 – 9:14) Wie kann ich mir das vorstellen? Es ist mir bewusst, dass ihr Unternehmen sich am Markt orientiert, aber wie ist es, wenn ich zum Beispiel eine Führungsposition erreiche, weiß ich dann welches Gehalt ich bekomme?

Experte C: (9:17 – 10:36) Es ist immer die Frage was man damit erreichen will. Viel läuft über Kommunikation und Information. Die Art und Weise, wie man mit den Marktdaten umgeht. Aktuell ist es vielen Unternehmen so, dass das HR diese Marktdaten hat. Da sagen Sie, der verdient zu viel oder zu wenig. Wenn man Richtung stärkere Transparenz gehen möchte, macht es schon Sinn Marktdaten im Sinne von Gehaltsbändern etwas transparenter zu machen. Dann auch zu argumentieren, das ist jetzt die Gehaltsspanne in der du dich befindest. Nächstes Jahr gibt es diese Möglichkeit, wohin du dich entwickeln kannst, obwohl mittlerweile der Puffer mit der Inflation relativ gering geworden ist. Das ist sehr schwierig über diese 7-8 % zu gehen und sogar bei dem Kollektivvertrag über die 10 % zu gehen. Da kann man jetzt nicht leicht sagen, du bekommst jetzt signifikant diesen Prozentsatz dazu. Es ist auch eine spezielle Situation für Unternehmen.

Interviewer: (10:39 – 10:42) Welchen Grad an Transparenz würden Sie sich wünschen?

Experte C: (10:47 – 11:18) Ja, also ich finde es gut, wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter:innen die Gehaltsranges besser erklären könnten. Wir es ihnen besser sichtbar machen können. Das wäre der Wunsch, es hängt jedoch auch vom System ab. Von der Art und Weise, wie es administriert werden sollte.

Interviewer: (11:21 – 11:25) Nun, kommen wir zu dem Thema Gender Pay Gap, haben sie den Gender Pay Gap bereits analysiert oder ist einer bekannt bei Ihnen?

Experte C: (11:28 – 12:52) Jaa, schon es ist einer vorhanden, wir haben ihn schon mehrmals analysiert. Wir haben uns es schon öfters mit den Leuten

angeschaut und auch mit anderen Partnern. Mit der Hochschule St.Gallen glaube ich. Ich bin mir gerade nicht sicher, ob es um den Gender Pay gegangen ist. Wie in sehr vielen Technikunternehmen es der Fall ist, dass der Frauenanteil in Führungspositionen sehr niedrig ist. Prinzipiell sollte man unterscheiden zwischen technischen und nicht technischen Bereichen. In einem Bereich, wie bei uns sind die Techniker schon sehr gut bezahlt. Es sind nämlich Nischenberufe und sehr stark nachgefragte Berufe. Der Gap ist ein Thema, dass adressiert wird, aber auch hier immer das Spannungsfeld zwischen Markt und Fairness ist. Man möchte am Markt jetzt auch niemand positiv diskriminieren oder mal eine Diskriminierung gegenüber dem anderen Geschlecht zeigen.

Interviewer: (12:56 – 12:58) Also denken sie, dass der Gender Pay Gap Branchenspezifisch gegeben ist?

Experte C: (12:59 – 13:00) Ja, genau

Interviewer: (13:02 – 13:12) Also, gibt es jetzt bei Ihnen keine Diskriminierung bei Frauen und Männer, wenn jemand in der gleichen Position ist?

Experte C: (13:14 -13:51) Es ist analysiert worden und da wo es Handlungsbedarf gegeben hat, haben wir auch gehandelt und den Gap kompensiert. Nachdem bei uns Diversity und Inclusion ein riesen Thema ist, haben wir Stellen geschaffen und Stellen in sehr hohen Positionen angesiedelt haben. Damit wir keinen sichtbaren Gender Pay Gap haben und es sicher adressiert worden ist.

Interviewer: (13:53 – 14:01) Dann kommen wir zu dem Thema Vergütungssysteme, wie behandelt das Unternehmen das Thema Arbeitszeitflexibilität?

Experte C: (14:03 – 14:14) Es hat bei uns im Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert und wo wir uns versuchen als Arbeitgeber in Vorarlberg von unseren Mitbewerbern zu differenzieren.

Interviewer: (14:18 – 14:20) Ok, wie gestaltet sie im Unternehmen die Arbeitszeitflexibilität?

Experte C: (14:22 – 15:36) Es ist ein sehr hohes Ausmaß an Flexibilität bei uns. Bei uns fängt es an bei der Arbeitsortautonomie, dass der überwiegende

Teil der Arbeit zwar im Büro stattfindet. Aber man hat bei einer Vollzeitstellung die Möglichkeit 50 % auch von zu Hause beispielsweise zu arbeiten. Mit den Ausnahmen von Grenzgängern etc... , auf die ich jetzt nicht eingehen möchte. Auch was die Arbeitszeit anbelangt, gibt es bei uns die Möglichkeit relativ schnell Stunde aufzustocken und Stunden auch wieder zu reduzieren. Je nachdem in was für einer Lebensphase man aktuell ist. Was jetzt die Zeit unter der Woche betrifft, es gibt keine Kernarbeitszeiten. Man muss trotzdem Rücksicht nehmen auf die Bedürfnisse von Kunden mit denen man Zusammenarbeitet. Ansonsten hat man einen sehr hohen Freiheitsgrad, sich die Stunden einzuteilen. Natürlich immer im Rahmen der Gesetze.

Interviewer: (15:40 – 15:46) Welchen Stellenwert hat bei Ihnen denn die frei verfügbare Zeit im Leben aktuell?

Experte C: (15:50 – 17:08) Die Flexibilität verändert sich natürlich auch je nach Lebensphasen, wenn man jung ist und alleine, kann es sein das man zuerst auf den beruflichen Werdegang schaut und noch nicht so viel Arbeitszeitflexibilität benötigt. Sobald man Vater wird, spielt das natürlich noch eine größerer Rolle, weil es viele verschieden Termine mit dem Kind gibt. Da merkt man, dass man viel stärker auf die Flexibilität angewiesen ist.

Interviewer: (17:15 – 17:29) Jetzt haben sich schon viele Fragen ergeben, dann gehen wir schon zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit. Wird die Mitarbeiter:innenzufriedenheit in ihrem Unternehmen regelmäßig gemessen?

Experte C: (17:35 – 18:41) Es ist die Frage, was regelmäßig heißt. Wir haben alle paar Jahre große Erhebungen durch Great Place to Work. Man könnte es regelmäßiger machen prinzipiell, die Frage ist immer wie geht man mit der FollowUp Aktion um. Unsere Philosophie geht sehr stark in die Richtung, wenn wir eine Mitarbeiter:innenzufriedenheit messen, dann bekommen wir sehr viel Feedback. Dieses Feedback müssen wir auch ernst nehmen und in den Teams umsetzen. Wenn man bevor man die Maßnahme umgesetzt hat und wieder mit etwas Neuen kommt, dann wieder Feedback gibt. Das habe ich letztes Mal schon gesagt, dann ist es sicher nicht im Sinne des Unternehmens. Wir machen es richtig und sehr ausführlich, aber wir machen es nicht jedes Jahr.

Interviewer: (18:46 – 18:50) Ok, wenn ihr jetzt ein Feedback bekommt, wie geht's ihr dann vor in der Personalabteilung?

Experte C: (18:53 – 19:36) Wenn wir jetzt bei den quantitativen Ergebnisse bleiben, gibt es keine großen Rückschlüsse auf Personen zu ziehen. Manchmal hat man das Gefühl woher es kommen könnte, jedoch ist es nicht auf die Personen zuzuordnen. Man geht dann auf die Teams zu und sucht das Gespräch mit Ihnen. Oft entwickeln sich daraus Workshops, es stellt sich auch die Frage, ob es Sinn macht, wenn jemand aus dem Personalbüro dabei ist. Da muss man auch relativ individuell auf die Teams eingehen.

Interviewer: (19:41 – 19:43) Was sind jetzt so Themen, die zu Unzufriedenheiten bei Ihnen im Unternehmen führen?

Experte C: (19:47 – 21:04) Es sind viele Kulturthemen, die hier prinzipiell mit rein spielen. Themen, die auf der einen Seite sehr positiv sein können, die hohen Freiheitsgrade, jeder darf selber mitreden oder mitentscheiden, zumindest hat er das Gefühl, dass er mitentscheiden zu können. Auf der anderen Seite heißt es, dass Informationsflüsse nicht immer zu 100 % transparent ablaufen. Entscheidungsprozesse können sich sehr lange ziehen, also die Kultur ist die Medaille von zwei Seiten. Das ist etwas, was ganz stark dazukommt. Sonst sind es die klassischen Themen, wie in anderen Unternehmen auch: Strategie, Kommunikation was ganz stark im Fokus ist. Wenn wir hier über der Benchmark sind, ist das Thema Vergütung. Was jedoch immer mitabgefragt wird. Fühlst du dich fair entlohnt oder nicht, da sind wir signifikant weit über dem Mittelwert der Arbeitgeber Österreichs.

Interviewer: (21:07 – 21:17) Bei Austrittsgespräche, führt ihr überhaupt welche und sind dort die gleichen Unzufriedenheiten erkennbar als bei einer Mitarbeiter:innenumfrage?

Experte C: (21:19 – 21:58) Ja, Mitarbeiter:innenbefragung ist Instrument und das Austrittsgespräch ein weiteres um Informationen zu bekommen. Ich sag, es ist immer ein vertrauliches Gespräch, wenn man will das die Führungsgespräch dabei ist, kann der Mitarbeiter:innen zustimmen, ansonsten wird es nur mit dem HR geführt. Damit man strukturelle Themen erkennbar sind.

Interviewer: (22:02 – 22:04) Wie hoch schätzen sie denn die Mitarbeiter:innenzufriedenheit im Unternehmen?

Experte C: (22:07 – 22:21) Ich muss nicht schätzen, ich habe die Daten dazu wir haben 95 % und die Mitarbeiter:innen nehmen uns als sehr guten Arbeitgeber wahr. Ich denke, dass eine gute Quote ist.

Interviewer: (22:23 – 22:25) Warum denken sie, dass die Mitarbeiter:innen so zufrieden im Unternehmen sind?

Experte C: (22:25 – 22:51) Es hängt stark von der Kultur ab, die wir leben und schon seit Jahre prägt sie uns. Seit Jahrzehnten das Thema Flexibilität gelebt wird und sicher ein Grund für die Zufriedenheit ist. Das Miteinander was wir haben.

Interviewer: (22:53 – 22:58) Gibt es hier noch Maßnahmen, die sie zur Steigerung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit setzen können, obwohl sie sehr hoch ist? Welche wären denn angedacht?

Experte C: (23:00 – 23:34) Es braucht nicht unbedingt, die Unternehmenskultur ist nichts was man konservieren kann. Die Unternehmenskultur wandelt. Das Thema Working from Home haben wir vorher auch schon gelebt, aber nie so stark wie jetzt. Hier gibt es auch noch Überlegungen noch stärker in diese Richtung zu gehen, es sind aber nur Überlegungen, wo es noch nichts Handfestes gibt.

Interviewer: (23:38 – 23:42) Was sind jetzt für Sie essenzielle Aspekte für die Mitarbeiter:innenzufriedenheit?

Experte C: (23:45 – 25:21) Was neu dazu gekommen ist, das ist das Thema Purpose. Sinn in der Arbeit nicht nur für Generation Z sondern auch für alle anderen Generationen, dass eben das Thema Sinn nochmals viel stärker in den Fokus rücken wird. Ich glaube auch, dass das Thema Nachhaltigkeit immer mehr in den Fokus gerückt wird. Kann ein Mitarbeiter:innen wirklich hinter einer Firma stehen, wenn die Firma nicht etwas für die Verbesserung der Umwelt tut, sondern eher zu einem schlechteren. Da wäre ich etwas skeptisch. Das Thema Flexibilität wird noch viel stärker in den Fokus rücken, weil sich viele Mitarbeiter:innen ihrer Marktposition bewusst sind und da ist es mit den demographischen Entwicklung, wenn jetzt nicht irgendwelche wirtschaftlichen Krisen kommen, dass es weiterhin einen Arbeitnehmermarkt sein wird. Das wird dazu führen, dass auf der Benefit Seite weiter geschraubt wird. Das heißt auch, dass man beim Thema Arbeitszeitautonomie mit der Reduktion von Wochenstunden zu rechnen hat. Der ein oder andere auf dem Markt noch etwas stärker sich positionieren wird.

Interviewer: (25:25 – 25:30) Welchen Zusammenhang zwischen Mitarbeiter:innenzufriedenheit und Vergütungssystem würde Sie erkennen?

Experte C: (25:33 – 26:04) Im Grunde ist es, dass was Herzberg schon in den 50er und 60er Jahren gesagt hat, dass Vergütung ein Hygienefaktor ist. Vergütung kann helfen, dass Vergütung eine Unzufriedenheit vermieden werden kann, aber führt nicht zu einer höheren Zufriedenheit. Das sind die Werte die seit 60 – 70 Jahren immer noch gültig sind.

Interviewer: (26:06 – 26:08) Nun kommen wir zur Abschlussfrage, warum arbeiten sie gerne im Unternehmen?

Experte C: (26:13 – 26:31) Weil mir die Unternehmenskultur gefällt, die Flexibilität, die Selbstverantwortung und viele Dinge unter einen Hut bringen kann. Was sich bei einem anderen Unternehmen sicher schwierig wäre.

Interview 4

Interviewer: (0:05 - 0:16) Jetzt fangen wir gleich mit der ersten Frage an, es ist zum Thema New Pay. Habt ihr als Unternehmen schon Gedanken über das Thema New Pay gemacht?

Experte D: (0:17 – 0:48)

Wir sind laufen dran um uns über dieses Thema der Gehaltsgestaltung und der Gehaltsstruktur dran. Wie wir es gestalten können und eine laufende Adaptierung, welche Komponenten und wie wir es gewichten möchten, wie die einzelnen Kriterien zueinander gestehen. Das Gerät ist wohl ausgeschaltet.

Interviewer: (0:49 – 0:56) Nein, es geht denn es leuchtet.

Experte D: (0:58 – 1:12) Das Thema ist laufend in Bewegung und jetzt mit den gesellschaftlichen Veränderungen, die mit der Pandemie angetrieben worden sind, da sind wir nochmals mehr gefordert wie gehen wir mit dem Thema um und was können wir machen.

Interviewer: (1:13 – 1:19) OK, aber speziell zu dem Thema New Pay haben sie sich keine Gedanken gemacht?

Experte D: (1:20 – 1:25) Das ist jetzt nochmals eine spezielle Fokussierung in Bezug, grundsätzlich stellen wir uns die Frage, wie gestalten wir unser Gehalt. Was sind die Gehaltsstruktur und was sind die Kriterien.

Interviewer: (1:26 – 1:30) Kennen sie ein Prinzip von New Pay?

Experte D: (1:31 – 1:33) Wenn sie mich so fragen, dann nein.

Interviewer: (1:34 – 1:58) Eines der Themen ist die Fairness, das bedeutet ein faires Gehalt oder ein weiteres ist die Transparenz des Gehalts. Generell hat das Unternehmen eine Gehaltsstruktur, nach was orientiert sich das Unternehmen. (Orientiert sich das Unternehmen nach dem Markt oder nach dem Kollektivvertrag)

Experte D: (1:59 – 3:59) Also es gibt interne und externe Kriterien, die Dinge welche sie gesagt haben, das sind No – Na – Ne Themen, die irgend ein Wissenschaftler hübsch verpackt hat und einen neuen Begriff sich ausgedacht hat. Also das ich ein System haben muss, das Fairness und Transparenz gewährleisten muss. Da brauchen wir keine wissenschaftliche Arbeit dazu schreiben. Transparenz ist auch so ein Thema, Hängen wir die Lohnlisten aus, nein tun wir nicht. Aber es ist nachvollziehbar, nach welchen Kriterien wir bestimmte Positionen einen Gehalt einen Lohn festlegen. Wiederum eine Gehaltsentwicklung aussehen kann. Und dafür gibt's Kriterien, die zum einen Unternehmensintern, wie zum Beispiel wir haben bestimmte Rollen, die gewisse Qualifikationsanforderungen dort gegeben sind, welche Verantwortung ist daran gebunden, welche Schnittstellen sind nach außen verbunden, welche Flexibilität oder Kreativität ist gegeben, im Sinne gibt es täglich Routineaufgaben oder werden täglich neue Fragestellungen auf den Tisch gelegt. Das sind Themen, die nach innen wirken. Natürlich muss es auf der anderen Seite auch nach Außen plus/minus marktkonform sein. Da sind für uns im Moment zwei zentrale Kriterien relevant. Zum einen der Kollektivvertrag, wir haben einen sehr kleinen Kollektivvertrag, die eine kleine Mitarbeiter:innengruppe in Österreich betrifft. Darum ist er nicht so der Maßstab, jedoch ist er unser Maßstab. Ein weiterer Maßstab ist die Vorarlberger Gehaltstudie, wo liegen wir innerhalb der Branche und wo liegen wir am Vorarlberger Markt.

Interviewer: (4:00 – 4:29) Transparenz ist ja nicht nur die Lohnliste wirklich transparent, aber wie sind die Mitarbeiter:innen informiert, wenn sie in eine Führungsposition kommen über das Gehalt informiert, dass sie dieses Gehalt erreichen können. Natürlich gibt es hier auch einen Spielraum bei den

verschiedenen Positionen. Denn es ist ja auch Transparent, wenn die Mitarbeiter:innen wissen, was sie an Gehalt erreichen können. Da kann ich mich im Gehalt steigern.

Experte D: (4:30 - 5:38) Wir haben jetzt nicht so wie der öffentliche Bereich definierte Gehaltsklassen, wo schon ein Wert wirklich ausgehängt ist. Also wenn ich in die Gehaltsklasse komm, dann liegt mein Lohn mein Wert dort. Es ist bei uns klar wo die individuellen Pfade liegen, also wenn ich mich von der heutigen Position dorthin entwickle, dann gibt's Potenzial, aber dann ist auch der Übergang ein fließender. Das wird den Mitarbeiter:innen ganz klar kommuniziert. Du bist heute in einer Range drinnen und je nachdem wie gut du deine Aufgabe erfüllst, wie erfolgreich du bist so wirst du in dieser Range höher oder niedriger eingestuft sein. Wenn du dich in eine nächste Stufe, Entwicklungsebene weiterentwickelst, dann gibt es auch wieder eine Range wo du auch als Neueinsteiger das Thema ist, dass du nicht gerade sofort beim Spitzenwert einsteigst. Dort auch eher in einem unteren Sollwert und dich dann an einen Sollwert herantastest und wenn du sehr gut bist auch über den Sollwert hinauswachsen kannst.

Interviewer: (5:42 – 5:50) Zurück zum Thema faires Gehalt, was bedeutet für Sie ein faires Gehalt?

Experte D: (5:51 – 8:14) Das ist wirklich eine philosophische Frage, weil was ist ein Gerechtigkeit. Allein, wenn ich mir die verschiedenen Aufgaben und Branchen anschau, wie sie die Mitarbeiter:innen entlohnen. Dann müssen wir schon aufhören über Gerechtigkeit zu reden. Wenn du weißt, dass im Handel in der Regel 1600 -1800 Brutto bezahlt werden und wenn du weißt in der Metallindustrie verdienen sie deutlich mehr, da müssen wir aufhören drüber nachzudenken. Darum Fairness ist zum einen das es innerhalb des Betriebs eine Relation wahr, wo ich sag je nachdem wie hoch die Anforderungen sind, wie die vorher genannten Kriterien, dass hier dementsprechend eine Steigung ist, diese Steigung aber auch ein Maß berücksichtigt, wo ich nochmals sag das x-Fache, das sollte ein Prozent sein, der ein Durchschnitt über das ganze Unternehmen bei dem niedrigsten Einkommen, vielleicht 60 -70 % des Sollwerts sein sollten und die höchsten bei 150 % des Sollwertes sein sollten. Bitte mich nicht bei den Werten festnageln. Damit habe ich ungefähr eine Range wo ich sagen kann, dass dies die maximale Spreizung ist, die ich habe. Da auch zu schauen, was sind geeignete Kriterien für die jeweilige Bewertung der Entlohnung einer Stelle und was sind die Relationen zu anderen Stellen. Dort nach möglichst objektiven Kriterien zu machen, dann spreche ich von fairness. Also nicht

nach dem Kuckucks Prinzip, der wo am lautesten schreit, der bekommt am Meisten und nicht nach dem Sympathie Prinzip und nach dem Freunde Prinzip. Wenn ich am liebsten mag, der bekommt am Meisten und alle anderen haben ein Pech gehabt. So das es nach objektiven Kriterien abläuft und zum Wissen, das am Schluss doch noch Menschen am Werk sind. Dementsprechend, dann doch noch subjektive Kriterien hineinfließen lassen. Das wird immer so sein, das vom System her subjektiv bewertet wird. Von daher, möchten wir schauen, dass so wenig wie möglich von vornherein subjektiven Kriterien miteinfließen.

Interviewer: (8:15 – 8:35) Genau, wer soll über das Gehalt mitbestimmen und diskutieren? Ich sage mal so, dass es nur das Personalbüro ist oder haben die Mitarbeiter:innen auch ein kleines Mitsprachrecht oder einen Gestaltungsraum? Außer ich schreie, dass ich zu wenig Gehalt bekomme.

Experte D: (8:36 – 11:15) Ich kenn niemanden der schreit, ich bekomme zu viel Gehalt. Ich kenn viele, die behaupten ich bekomme zu wenig. Ich glaube es ist schwierig, dass muss man auf mehreren Ebenen schauen. Ich glaub die Personalabteilung ist sozusagen der Process-owner der dieses Thema in die Hand nehmen sollte und die Impulse daraus geben sollte. Nachdem das eines der markanten und auch emotionalen, massiv wirkenden Elemente ist, ist die erste Ebene die da ganz massiv herein zu holen ist und dort ganz massiv zu gestalten und entscheiden muss, die Unternehmensleitung. Wenn dort die Grundsätzlichen Rahmenbedingungen festgelegt sind, dann ist aus meiner Sicht notwendig die Führungskräfte in das Boot zu holen. Mit den Führungskräften zu klären, wie ist die Logik dieses Systems, was ist eure Aufgabe im System und wo kommt ihr mit euren Aufgaben an die Grenze. Was ist auch an Support möglich und was ist an notwendiger Information verfügbar. Um das auch im operativen Prozess umsetzen zu können. Das ist so eine zweite Ebene. Wobei es bei Führungskräften es prinzipiell nochmals mehrschichtig ist. Die dritte Ebene ist die Involvierung der Mitarbeiter:innen, dort auch zu sagen, wenn wir ein solches System etablieren. Dann auch dem Mitarbeiter:innen zu sagen, was ist denn die Logik des Systems. Wie funktioniert das? Was sind die relevanten Kriterien? Wissend, dass am Schluss auf sich beziehend, dass es bei mir so und so ist. Typischerweise dort die Überschätzung meistens höher als die Unterschätzung ist. Also die Selbstreflexion. Einen Stakeholder habe ich jetzt vergessen und explizit zu erwähnen, das ist der Betriebsrat. Spätestens zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen muss ich den Betriebsrat natürlich in das Boot holen, als die gewählte Vertretung der Belegschaft. Der quer über die drei genannten Gruppierungen agiert, weil er eben ein zentraler Partner in der Gestaltung

der betrieblichen Struktur ist. Der ist ebenfalls explizit miteinzubeziehen. Wo jetzt zeitlich der geeignetste Punkt ist, hängt auch davon ab, wie die Kooperation mit dem Betriebsrat insgesamt läuft.

Interviewer: (11:17 – 11:33) Super, vielen Dank. Individuell oder halt eine Variable Entlohnung ist das bei ihnen im Unternehmen auch vorhanden oder gibt es hier nur ein fixes Gehalt?

Experte D: (11:36 – 12:43) Wir haben in einem sehr engen Rahmen ein Prämienmodell, dass allerdings nur für eine recht eingeschränkte Zahl an Mitarbeiter:innen zur Anwendung kommt und haben ansonsten eine Fixentlohnung. Ich bin gerade auch bei den Aufgaben, die mit ein bisschen mehr Verantwortung, mit mehr Knowhow Anforderungen verknüpft sind. Ich bin kein großer Freund von Bonusvereinbarungen und variablen Entlohnungsbestandteilen, weil es dafür ausreichen Studien gibt, die hinterlegen, dass es keine Motivationsanreize schafft, nur die Konkurrenz im eigenen Haus fördert. Dort, wo aus meiner Sicht es zweckmäßig ist, weil es dort auch wirklich Leistungssteigernd ist, das ist im Niedriglohnbereich mit variablen Lohnkomponenten gearbeitet wird. Wir tun es aber nicht.

Interviewer: (12:44 – 12:46) Ich sage jetzt mit Boni arbeitet ihr nicht oder?

Experte D: (12:48 – 13:00) Bei uns gibt es nur das eine Prämienmodell, dass wir bei uns anwenden. Ein soziales Prämienmodell, was am Ende des Wirtschaftsjahres ausbezahlt wird.

Interviewer: (13:02 – 13:11) Dann kommen wir zu dem nächsten Thema Gender Pay Gap, wurde der Gender Pay Gap bereits analysiert bei ihnen im Unternehmen?

Experte D: (13:12 – 14:31) Also, es ist ein Thema das gesellschaftlich und medial sehr breit behandelt wird. Ich mag zu behaupten, dass wir für gleiche Arbeiten, gleiche Berufserfahrung, da auch gleiche Löhne zahlen. Das was ein wesentlicher Faktor ist bei dem Gender Pay Gap ist, auch bei uns. Wenn Mitarbeiter:innen in Elternpause gehen. Dann halt zwei, der, vier Jahre nicht da sind. In der Zeit machen Kollegen nicht nur die kollektive Anpassung, denn das bekommen auch die Mitarbeiter:innen, während der Karenz. Sondern, dann machen diese auch Entwicklungsschritte, bei denen die Frauen dann etwas nachhinken. Das ist auch ein Faktor der bei uns im Unternehmen gegeben ist. Wo man sich auch überlegen kann, naja hat im Unternehmen keine Erfahrungen gesammelt, kein Knowhow aufgebaut. Hat andere

Erfahrung gesammelt. Die aber nicht im unternehmerischen Kontext entlohnt wird.

Interviewer: (14:33 – 14:47) Wie sollten hier Frauen und Männer vorgehen, wenn sie den Eindruck haben, dass in ihrer Organisation sie schlechter vergütet werden als die Kollegen?

Experte D: (14:48 – 16:00) Männer wirds vermutlich selten geben, die zu uns kommen um sich zu beschweren. Die Fragen ist, wenn eine Frau das gefühlt hat bei uns im Unternehmen schlechter bezahlt zu werden als ein Kollege, der das gleiche tut, der die gleiche Leistung erbringt und die gleiche Erfahrung hat. Was soll sie tun? Mein erster Rat zum unmittelbaren Vorgesetzten zu gehen und es ansprechen. Das gerne auch über diese Führungskraft gerne auch in der Personalabteilung zu thematisieren. Was ich nicht tun werde, eine Lohnliste vorlegen, aber ich werde sehr wohl analysieren, ob das den Tatsachen entspricht und gegebenenfalls eine Anpassung anstoßen. Wenn es nicht den Tatsachen entspricht, muss es entsprechende Argumente geben für das Lohnniveau wo sie hat um die Relation das Lohnniveau das andere haben. Vielleicht das sie es auch argumentativ darlegen.

Interviewer: (16:03 – 16:22) Nun kommen wir zu dem nächsten Themenblock Vergütungssysteme, hier geht es um Arbeitszeitflexibilität und Benefits. Hier ist das alles mitinbegriffen. Wie behandelt das Unternehmen, das Thema Arbeitszeitflexibilität?

Experte D: (16:24 – 18:18) Da müssen wir jetzt unterscheiden, weil wir als produzierendes Unternehmen im Produktionsbereich andere Rahmenbedingungen haben als in der Verwaltung. Wir haben aber in beiden Unternehmen Funktionen einiges an Flexibilität und Spielraum für die Mitarbeiter:innen. Einerseits über den Gleitzeitrahmen, wo Mitarbeiter:innen Stunden aufbauen können, Gleitzeit auch konsumieren können und dementsprechend auch flexibel sein können. Ich komme auch manchmal etwas später oder gehe etwas früher. Den Spielraum haben Mitarbeiter:innen in beiden Richtungen, sowohl in der Verwaltung auch als in der Produktion. Was die Lager der Arbeitszeit anbelangt, da habe ich in der Produktion einfach ein Schichtmodell, wo klar ist ich muss die Anlage besetzt haben. Da kann ich halt nicht sagen heute habe ich ein Fest und morgen komm ich später, fang erst um halb 8 oder 9 mit der Arbeit an. Da müssen wir leider sagen, dass tut uns Leid Schichtbeginn ist um sechs Uhr. Da müssen auch um sechs Uhr auch alle da sein, da können wir die Anlage nicht zwei Stunden unbesetzt lassen. Den Spielraum haben die Mitarbeiter:innen in der

Verwaltung deutlich größer. So, dass sie mal einfach eine Stunde später kommen können oder ein bisschen später kommt und bleibt dafür länger. Also die Lage der eigenen Arbeitszeiten können sie dort selbst festlegen. In Summe liegt für die Mitarbeiter:innen ein großer Spielraum vor. Das ist defacto so, dass jeder Mitarbeiter:innen und jede Mitarbeiter:innenin von sich aus entscheiden kann, wann und wo möchte ich meine Arbeitszeit legen. Bin ich eher einer der Früh startet, dann komm ich eher halb sieben oder um sieben Uhr oder bin ich jemand der spät startet, dann komm ich um halb acht oder acht Uhr.

Interviewer: (18:21 – 18:25) Welchen Stellenwert hat für sie die frei verfügbare Zeit in der Arbeit und im Leben aktuell?

Experte D: (18:33 – 20:16) Da muss man aufpassen, ich bin kein Vertreter der Generation Y und kein Vertreter der Generation Z. Das heißt ich bin dort schon noch geprägt von einem Denkmodell, dass die Werksarbeit einen sehr hohen Stellenwert bei mir im Leben hat. Ich handhabe es auch so, dass ich eigentlich in der Regel meine Arbeit vor Ort errichten kann. Auch wenn ich die Möglichkeit hätte mit Home Office zu arbeiten, ist das eher die Ausnahme, dass ich mal sage jetzt bin ich unterwegs und gehe mal nicht in das Büro. Sondern fahre nochmals 2 Stunden von zu Hause. Ich glaube, dass es grundsätzlich wichtig ist, dass ein Grund Kommittent für diese Arbeit vorhanden ist. Eigentlich freut mich diese Arbeit und gehe dieser Aufgabe sorgfältig nach. Dann zähl ich auch nicht die Minuten, die ich dafür aufwende. Dann ist mir schon auch wichtig, dass ich ein Wochenende habe, wo ich nicht auch noch für die Arbeit da bin, sondern auch anderen Interessen nachgehen kann. Da hier in Summe eine gewisse Ausgewogenheit gibt. Für mich in meiner Rolle ist selbstverständlich, dass ich eine Vollzeitbeschäftigung plus diese Aufgabe in mir hab.

Interviewer: (20:19 – 20:23) Hat sich hier bei Ihnen in Hinblick auf die freie Zeit in den letzten Jahren etwas verändert?

Experte D: (20:28 – 21:08) Es hängt auch ein bisschen mit den Aufgaben zusammen, die ich in den letzten Jahren wahrgenommen habe. Da hat sich schon was verändert. Wie gesagt, dass ist mehr aufgrund der jeweiligen Rahmenbedingungen gegeben. Es sind die Wechsel, die ich vollzogen habe, da waren es jeweils neue Rahmenbedingungen. Bei denen ich klären musste, wieviel Präsenzzeit und Leistung ist tatsächlich gefordert. Das waren schon unterschiedliche Anforderungen mit den Zeiten der Unternehmen gekommen sind.

Interviewer: (21:12 – 21:26) Nun kommen wir wieder zu einer sachlichen Frage, hat das Unternehmen verbunden mit dem Kollektivvertrag die Auswahlmöglichkeit zwischen der kollektiven Gehaltserhöhung oder eine Woche Urlaub mehr?

Experte D: (21:27 – 21:31) Das ist in unserm Kollektivvertrag derzeit nicht vorgesehen.

Interviewer: (21:32 – 21:35) Welche Vergütungsprinzipien sind im Unternehmen relevant und warum?

Experte D: (21:41 – 21:43) Also meinen Sie jetzt Kriterien, wie ich sie vorher genannt habe?

Interviewer: (21:44 – 22:05) Jaa genau, es geht mehr um die Flexibilität und nicht um die Gehaltsschiene, Benefits und in welche Richtung geht ihr hier? Familienfreundliches Unternehmen oder Teamorientierung.

Experte D: (22:07 – 26:38) Das eine ist, dass ich der Überzeugung bin, dass die Entlohnung eine Blume in dem Blumenstrauß ist und der Zusammenarbeit im Unternehmen. Die darf nicht alles andere überstrahlen, dann ist es kein Blumenstrauß mehr. Die darf auch nicht wellig sein, denn dies zerstört das Gesamtbild massiv. Die muss passen und muss sich in das Gesamtbild einfügen. Wenn ich die Entlohnung für sich hernehme, dann sind es eben Kriterien wie ich sie vorher genannt habe. Das es ein schlüssiges Gesamtbild ist, wo die einzelnen Aufgaben im Unternehmen entsprechend eingeordnet sind, wo das innerhalb des Unternehmens und im Marktvergleich entsprechend den gleichen Stand der fairness Kriterien entspricht. Die Personalstrategie des Unternehmens darüber hinaus ist, einerseits die Kultur des Unternehmens zu wahren, die sehr stark auf Teamorientierung ausgerichtet ist. Wo der Begriff des Familienunternehmens sehr stark ausgeprägt ist und auch eine sehr starke Beziehungskomponente mittransportiert. Dem auch Raum zu geben und darauf Platz zu bieten für die Mitarbeiter:innen, da auch einen Beziehungsraum im Unternehmen zu entfalten und zu entwickeln. Das ist eine ganz wichtige Komponente und dementsprechend gibt es verschiedene Veranstaltungen und Angebote von Seiten des Unternehmens. Die zweite Komponente ist dieses Thema von der Zeit in der Relation zu den klassisch unternehmerischen Zielsetzungen. Wo wir schauen, wo können wir einen fairen Ausgleich finden zwischen den Interessen des Mitarbeiter:innens und des Unternehmens. Wo wir halt

schauen, dass Fenstertage nach Möglichkeit halt frei sind. Wir schauen hier das über Einarbeitsregelungen Spielraum für die Mitarbeiter:innen und Mitarbeiter:inneninnen schaffen. Wo wir aber auch im Tagesverlauf zum Beispiel eine Pausenregelung geschaffen haben und die extrem viel Gestaltungsspielraum und Verantwortlichkeit bei den Mitarbeiter:innenn ansiedelt. Das sind alles Komponenten, die sind nicht monetär bewertbar, aber ich glaube sind für eine Zusammenarbeit extrem wertvoll und auch für die Mitarbeiter:innen von unschätzbare Bedeutung. Es gibt dennoch ein paar Sachen, die der klassische Bauchladen, der monetären Goodies sind. Beim Mittagessen gibt es einen großen Zuschuss und solche Sachen. Das ist nett, aber ich glaube, dass es den Wettstreit der zwischen den Unternehmen herrscht nicht sehr zielführend ist, wer hat denn schon wieder einen Bauchladen und noch das bessere Goodie im Angebot. Ich glaube es ist gut, sich da auch Gedanken zu machen. Aber wichtiger ist, wie gestalte ich eine Zusammenarbeit, wie gestalte ich eine Arbeitsbeziehung und was braucht es dazu. Wenn ich erwarte, dass meine Mitarbeiter:innen ein Tag lang jetzt in der Verwaltung arbeiten, muss ich sicherstellen, dass der eine Mittagspause machen kann und sich irgendwas zum Mittagessen bekommen kann und nicht, dass er jeden Tag eine Leberkässemmel oder ein mitgebrachter Wurstsemmel isst. Das es hier ein bisschen mehr an Qualität und Abwechslung gibt. Das ist eine Frage von Fürsorglichkeit und Beziehungspflege. Ich glaube, dass ist der eigentliche Kern der Sache.

Interviewer: (26:41 – 26:49) Nun kommen wir zu dem Thema Mitarbeiter:innenzufriedenheit, also die erste Frage ist: Wird die Mitarbeiter:innenzufriedenheit im Unternehmen regelmäßig gemessen?

Experte D: (26:52 – 28:07) Wir machen nicht jedes Jahr eine Mitarbeiter:innenbefragung, auch wenn es der Wissenschaft nicht gefallen wird. Wir erheben schon die Mitarbeiter:innenzufriedenheit, wobei eben dort auch die Frage ist, was ist ein geeignetes Instrument und was tue ich mit den Informationen und wie valide ist die Information tatsächlich. Da muss ich halt auch sagen, menschliche Beziehung ist nicht was ich in einen Fragebogen einfließen lässt. Wenn ich Zusammenarbeit als menschliche Beziehung verstehe, dann ist mir schon wichtig, wie es dem anderen geht. Das ist schon mehr als nur die Zufriedenheit. Dann ist mir aber nicht wichtig von einer Skala von 1- 10 zu bewerten und da irgendeinen Wert auszuwerten und interpretieren, das hilft mir nichts. Das zeigt sich, dann an anderen Faktoren viel manifester.

Interviewer: (28:08 – 28:20) Wie hoch schätzen sie die Mitarbeiter:innenzufriedenheit im Unternehmen ein? Wenn wir nicht nur von einer Skala sprechen, eine Zahl oder Prozentsatz wäre schön.

Experte D: (28:25 – 31:30) Das eine ist, was ich vorher über das Thema gesagt habe, der Mitarbeiter:innenbeziehung, ich glaube, dass es ein Ansatz ist, der in der Kommunikation des Unternehmens gelitten hat. Da müssen wir wieder etwas arbeiten, dass auch stärker wieder bewusst zu machen. Ich greife ein Beispiel heraus von letztem Herbst. Da hatten wir Firmenjubiläum, also Jubilarfeier für die Mitarbeiter:innen, die schon eine Runde Zahl an Jahren im Unternehmen waren. Eine Woche später kam ein Mitarbeiter:innen zu mir und sagte ich möchte kündigen, nach so und so viel Jahren als Teilnehmer bei der Jubilarfeier. Bei der Jubilarfeier bin ich gerade zufällig am gleichen Tisch gesessen. Dann habe ich dieser Person gesagt, ja ich nehme es zur Kenntnis. Es bleibt mir nichts anderes übrig. Aus dem Gespräch was wir bei der Jubilarfeier geführt haben, finde ich es persönlich schade. Ich habe ihn folgendes gebeten, dass er sich zu Hause hinsetzen soll und er soll auf einen Zettel schreiben, was sind die Dinge die dich veranlassen, dass Unternehmen zu verlassen und was sind die Dinge, die ich gerne zurücklasse. Nach einer Woche sollte er kommen und nochmal mit mir reden. Eine Woche später ist die Person nochmals gekommen und hat die beiden Zettel mitgebracht und sagte ich ziehe meine Kündigung zurück. Ich bin darauf gekommen, eigentlich sind es sehr viele Dinge, die mir hier gefallen. Es gibt immer Sachen, die mich stören. Aber es sind viele Sachen, die mir auch wohltun und während des Nachdenkens, ist mir auch bewusst geworden, wieviel mir die Wert sind. Das macht deutlich, wie sehr wir darüber reden müssen, wie sehr wir diese Beziehungsebene stärker wieder thematisieren müssen und selbst leben müssen. Auf der anderen Seite auch, wieviel unglaubliche Energie darin steckt, wenn der grundsätzliche Rahmen stimmt. Wenn das nicht stimmt, dann wird bei der Fragehaltung am Schluss herauskommen, dass die richtige Entscheidung getroffen wurde. Aber ich bin der Überzeugung, wir haben viele Elemente, die in der Beziehungsebene auf der positiven Seite zur Buchung stehen und die sollten wir sehen. Es ist auch ein Phänomen, dass wir Gesamtgesellschaftlich extrem Defizit orientiert sind. Wir sehen immer was wir nicht haben und was schlecht ist und das was wir haben und erreicht haben und bekommen ist alles selbstverständlich. Es ist manchmal auch ganz gut sich dessen bewusst zu werden.

Interviewer: (31:33 – 31:45) Dann ergibt sich die nächste Frage eh schon fast. Führt ihr Austrittsgespräche im Unternehmen und welche Unzufriedenheiten sind erkennbar?

Experte D: (31:57 – 34:21) Die Unzufriedenheiten, das ist tatsächlich einer der Kernpunkte. Schaffen wir es soweit Offenheit zu erzeugen und somit eine Vertrauensbasis zu entwickeln, dass die Punkte, die wirklich zu Unzufriedenheiten führen, benannt werden. Denn ein Austrittsgespräch kann ich 10 Minuten erledigen, dann ist es geführt und die formalen Anforderungen sind erledigt. Wenn ich mir die Zeit nehme, wirklich damit auseinanderzusetzen, auf die Person einzugehen. Dann kommen wirklich mehr Details, dann kommen wirklich die Dinge, welche die Menschen bewegen. Das mag an manchen Stellen die Entlohnung sein, da muss ich ganz klar sagen, dass unsere Branche eine die halt schlechter entlohnt als andere. Dann mögen private Konstellationen deutlich werden und auch unterschiedliche Kriterien im Unternehmerischen Kontext, nochmals deutlich und benannt werden. Dazu muss ich bereit sein, Zeit zu investieren und eine Vertrauensbasis aufzubauen. Wenn mir das gelingt, dann hat so ein Austrittsgespräch einen Nutzen und dann werden auch die relevanten Punkte benannt werden. Wir haben letztens wieder gesprochen, 4-5 Austritte haben wir gehabt und was sind die Gründe. Der eine geht wieder zurück in sein Heimatland, der hat beschlossen er wird selbständig, der Dritte macht nochmals eine Fortbildung und beim Vierten weiss ich nicht mehr was war. Das sind vier sehr individuelle Geschichten. Klar, wenn ich das über das Jahr die Beendigungen hernehme, dann ergibt sich schon ein Bild wo sich bestimmte Themencluster ergeben. Dort kann ich dann ansetzen.

Interviewer: (34:21 – 34:41) Ok, werden hier dann auch Maßnahmen getroffen? Und welchen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiter:innenzufriedenheit und den Vergütungssystemen erkennen sie? Oder gibt es überhaupt einen Zusammenhang für Sie?

Experte D: (34:45 – 37:56) Vor einigen Jahren hat ein Kollege gesagt, Entlohnung ist wie Klopapier. Es ist ein Hygienefaktor. Ich glaube, dass das der Wahrheit sehr nahekommt. Wenn ich mich in einer Aufgabe, in einem Team, in einem Unternehmen wohlfühle, dann ist der Entlohnungsfaktor nicht der zentrale Punkt. Hängt auch ein bisschen davon ab, wie er von seiner Persönlichkeit gestrickt ist. Da spielt auch ganz viel mit, welche Prägung wie wir über mediale Berichterstattung mitbekommen. Aber im Grunde glaube ich, dass es so ist. Der Mensch nicht gerade Lust hat, sich alle 1-2 Jahre völlig neu aufzustellen, einen neuen Job zu suchen, in ein neues Team hineinzuwachsen. Die Aufgaben und das System sich neu anzueignen. Grundsätzlich sind die Menschen ja bequem. Diese Veränderungsbereitschaft ist schon noch etwas was zum Teil von außen gemacht wird und auch ein Teil

vom Unternehmen, dass sich nicht darum kümmert. Mir ist es doch egal, die Mitarbeiter:innen sollen doch nur arbeiten. Ich glaube schon, dass wir die Zufriedenheit im Job, das Gefüge mit dem Team, die leistbare Herausforderung in der Aufgabe und die Atmosphäre ist positiv Zusammenarbeit mit der Führungskraft viel stärker betonen müssen. An den Themen arbeiten müssen. Solange wir ein faires und marktkonformes Entlohnungssystem bieten, haben wir bei diesem Aspekt nichts zu fürchten. Wenn wir die anderen Dinge sauber erledigt haben. Sobald die Mitarbeiter:innen, das Gefühl bekommen in Bezug auf dieses eine Element Entlohnung, es ist nicht fair es ist nicht willkürlich und es ist auch nicht marktkonform, ich bin eigentlich der „Blöde“. Dann beginnt es dort zu nagen. Dann werde ich auch über die anderen Komponenten, irgendwann nicht den Ausgleich schaffen können.

Interviewer: (37:58 – 38:03) Gut, dann kommen wir zur Abschlussfrage: Warum arbeiten die Mitarbeiter:innen bei Ihnen im Unternehmen gerne?

Experte D: (38:08 – 39:46) Ja, es ist eigentlich die Zusammenfassung, von dessen was ich die letzten Antworten gegeben habe. Es ist das Thema der Beziehung, das Thema der Zuverlässigkeit, auch von Seiten des Unternehmens, zu wissen ich habe einen Partner, der zu mir steht. Das Thema des Vertrauens, das Thema, das ich etwas ansprechen kann, ohne dass ich mit Sanktionen rechnen muss. Rahmenbedingungen, die versuchen diese Komponenten zu unterstützen. Nach meiner Wahrnehmung, wir einen guten Betriebsrat haben, der seine Rolle wahrnimmt, ich mit ihm in einen guten Austausch gehen kann. Bei uns zum Beispiel muss man sich nicht verkopfen, um die zwei Fenstertage im Mai, dass sind bei uns eingearbeitete Tage, bei denen jeder frei hat. Das ist ein Beispiel für eine Rahmenbedingung, warum arbeite ich gerne im Unternehmen.

Interview 5

Interviewer: (0:06 – 0:10) Nun kommen wir zur ersten Frage, hat sich das Unternehmen schon mit dem Thema New Pay auseinandergesetzt?

Experte E: (0:13 – 0:15) Teilweise, ja

Interviewer: (0:17 – 0:21) Ok und teilweise inwiefern kennen sie ein wichtiges Prinzip von NewPay?

Experte E: (0:24 – 0:38) Naja, nicht mit allen Dimensionen die New Pay berücksichtigt, allerdings gibt es schon alternative Gehaltsmodelle oder Vergütungsmodelle.
Interviewer: (0:41 – 0:47) Genau und welche Prinzipien wurden bereits genauer angeschaut oder berücksichtigt bei dem Gehaltsmodell?
Experte E: (0:51 – 1:01) Gerade, wenn es darum geht, wie kann man Zusatzleistungen, die sonst nicht üblich sind honorieren und anderweitig verwenden.
Interviewer: (1:03 – 1:09) Ok, welche Zusatzleistungen gibt es dann oder welche Boni habt ihr da im Unternehmen.
Experte E: (1:11 – 1:36) Beispielsweise bei einer Übernahme bei Funktionen, wie Brandschutzbeauftragter, Security Koordinatoren, da wir in einem Hochsicherheitsbereich tätig sind und auch die Beschäftigten Tätigkeiten über ihre Arbeitszeit verrichten. Auch die Bonuszahlungen haben wir in Zusammenhang mit dem Betriebserfolgsergebnis.
Interviewer: (1:38 – 1:48) Ok, und was sind jetzt für dich bedeutende Faktoren im Gehaltssystem selber und was berücksichtigt ihr noch alles?
Experte E: (1:54 – 2:23) Ja, bei uns im Unternehmen im Gehaltssystem wird einerseits die Funktion, also die Verantwortung der Funktion berücksichtigt. Dann wird die Arbeit im Team berücksichtigt und auch die Seniorität, also wie viel Erfahrung bringt jemand in diesem Bereich mit. Auch welche Komplexität deckt diese Funktion ab. Das sind so die Grunddimensionen.
Interviewer: (2:27 – 2:33) Ich denke der Kollektivvertrag wird wahrscheinlich auch miteinbezogen, denke ich.
Experte E: (2:35 – 2:37) Ja genau, der Kollektivvertrag wird hier mit abgedeckt.
Interviewer: (2:39 – 2:42) Meistens, denke ich, dass ihr über dem Kollektivvertrag bezahlt.
Experte E: (2:44 – 2:48) Ja wir haben keine Positionen, die genau nach Kollektivvertrag bezahlt sind.

Interviewer: (2:49 – 2:56) Ok, und was bedeutet für dich ein faires Gehalt im Unternehmen?

Experte E: (3:01 – 5:05) Ein faires Gehalt im Unternehmen bedeutet für mich, es muss entsprechend der Verantwortung entlohnt sein. Es darf keinen Unterschied geben, welchem Geschlecht man angehört beziehungsweise einen Unterschied zwischen Mann und Frau darf es nicht geben. Es darf auch keinen Unterschied geben, aus meiner persönlichen Perspektive, welches Bildungsbekenntnis es gibt, weil auch tatsächlich aus Gesprächen kennen, dass es hier auch noch Unterschiede gibt. Also nicht nur bei Mann und Frau. Dann, wie schon gesagt: Verantwortung muss mitabgedeckt werden, es müssen Themen wie außerordentliche Leistung mitabgedeckt sein. Wenn jemand beispielsweise es ist nicht fair, wenn jemand einen Gleitzeitvertrag hat und immer Überstunden macht und auf der anderen Seite steht jemand mit dem pauschalierten Vertrag, wo wirklich alles inkludiert ist und da werden so gesehen die Überstunden mitabgedeckt und pauschaliert. Da fallen im Monat vielleicht 2 Stunden an, die dann vergütet werden. Es werden auch noch verschiedene Dimensionen berücksichtigt, wenn beispielsweise jemand, je nach Unternehmen die bieten an, dass es statt Gehaltserhöhung auch Freizeitoptionen gibt. Eine Erhöhung der Urlaubswochen, dies ist natürlich auch eine Dimension, die berücksichtigt wird. Einerseits die Komplexität erhöht und andererseits die Individualisierung pro Mitarbeitende.

Interviewer: (5:09 – 5:18) Ok, du hast das Thema Verantwortung angesprochen, wie tut ihr es eingliedern oder messen? Zum Beispiel hängt die Verantwortung von der Führungsposition ab.

Experte E: (5:23 – 5:47) Nein, das hängt nicht ausschließlich von der Führungsposition ab, das hängt auch von dem Entscheidungsspielraum ab und was für eine Bedeutung es für das Unternehmen hat. Also beispielsweise Projektleitung oder dergleichen. Das ist auch eine andere Herausforderung als es eine Disziplinarische Führungskraft hat.

Interviewer: (5:51 – 6:04) Ok super, und wer soll über das Gehaltssystem diskutieren? Gibt man hier den Mitarbeiter:innen auch einen Spielraum damit sie es auch beeinflussen können oder bestimmen es nur ihr im HR oder die Geschäftsführung? Macht die Geschäftsführung mit dem HR zusammen?

Experte E: (6:08 – 7:30) Bei uns im Unternehmen ist es so, dass die Vorschläge aus dem HR kommen und sie von der Geschäftsleitung überprüft werden. Wir haben tatsächlich auch schon drüber nachgedacht, mehr Transparenz in das ganze einzubringen. Das heißt den Mitarbeiter:innen eine Entscheidungsmöglichkeit zu geben. Das wurde auch gemacht, zum Beispiel bei Bonuszahlungen und Zusatzaufgaben wurde es gemacht. Daraus sind die Werte entstanden, bei dem sich die Mitarbeiter:innen beteiligt haben. Was ich allerdings schon sehe die komplette Transparenz von dem Unternehmen, das Gehalt komplett transparent bestimmt wird. Zwar bei allen Menschen in der Organisation benötigt es denke ich ein Reifegradmodell, das von den Unternehmen betrachtet werden und das Unternehmen nochmals screenen muss, ist das Unternehmen schon reif so etwas zu tun. Andernfalls vermute ich, dass es einen negativen Einfluss auf die Unternehmenskultur hat und auch zu Demotivation führt, weil das Gehalt ein Hygienefaktor ist. Das Gehalt komplett transparent ist und man Einsicht erlangt in was andere Personen verdienen.

Interviewer: (7:33 – 7:40) Ok und welchen Grad an Transparenz würdest du dir wünschen? Würdest du dir vollkommene Transparenz oder weniger Transparenz?

Experte E: (7:44 – 8:32) Ahm, die Transparenz was ich mir wünschen würde ist tatsächlich, wenn es um zusätzliche Vergütung geht, dass es bei jedem ganz klar und transparent ist. Was dahinter steckt und was man erreichen kann. Was ich bei uns überhaupt gesellschaftlich sehe, dass es bei uns eine komplette 100 %ige Transparenz der Gehälter geben kann. Das es uns nicht guttun würde, nicht nur bei uns im Unternehmen, sondern in der D-A-CH Region nicht die gesellschaftlichen Standards sind. Da sind wir noch nicht so weit.

Interviewer: (8:36 – 8:39) Ok, woran liegt es, dass wir nicht so weit sind?

Experte E: (8:40 – 8:41) Die gesellschaftliche Akzeptanz ist nicht vorhanden.

Interviewer: (8:43 – 8:47) Wo siehst du da in der Gesellschaft die größten Hürden? Ich sage mal, wenn eine vollkommene Transparenz im Unternehmen wäre.

Experte E: (8:53 – 9:08) Ich glaube vor allem darin, dass nach wie vor ganz viel Ich-Bezogen ist und nicht im Kollektiv gedacht wird.

Interviewer: (9:12 – 9:13) Sehr gut.
Experte E: (9:15 – 9:18) Untereinander auch sehr viel Neid entsteht.
Interviewer: (9:20 – 9:33) Dann gehen wir zu dem Gender Pay Gap, haben sie den Gender Pay Gap schon analysiert und ist ihnen schon einer bekannt?
Experte E: (9:37 – 9:51) Also, wir haben bei uns im Unternehmen den Gender Pay Gap analysiert. Uns war auch einer bekannt, dieser wurde geschlossen.
Interviewer: (9:53 – 10:02) Welche Gründe oder Vermutungen habt ihr gemeint, dass es beim Gender Pay Gap gibt? An was hätte es liegen können, dass der zustande gekommen ist.
Experte E: (10:07 – 10:59) Ein Grund ist wahrscheinlich, dass die Frauen weniger intensiver verhandelt haben, als die Männer. Das ist auch etwas was in den Gesprächen sehr auffällig ist, was mitunter auch von der Vergangenheit kommt, dass in unserer Organisation der Eigentümer den Stellenwert der Frauen in dem Ausmaß nicht gesehen hat. Das ist ein historischer Faktor, den kann man in der KONstellation nicht außer Acht lassen.
Interviewer: (11:03 – 11:07) Ihr seid dann proaktiv darauf eingegangen, dass ihr den Gender Pay Gap schließt.
Experte E: (11:08 – 11:18) Genau, auch ohne Nachforderung seitens der Mitarbeitenden wurde jeder analysiert und es wurde behoben.
Interviewer: (11:19 – 11:28) Jetzt bei Bewerbungsgesprächen, wird hier immer noch bei der Position, kommt es da immer noch auf die Verhandlung der Bewerber an?
Experte E: (11:31 – 12:39) Wir haben die Funktionen und Positionen klassifiziert, wie vorher auch schon erwähnt mit dem Kollektivvertrag abgestimmt und in diesem Range müssen sich die Bewerber befinden, ansonsten gibt es halt eine Absage. Da werden auch in den Aufgaben die Faktoren wie Verantwortung betrachtet. Es wird auch betrachtet, wieviel Erfahrung jemand mitbringt. Dann gibt es den Range, wo man sich bewegen kann. Da ist durchaus möglich, dass Frauen mehr verdienen als Männer. Mitunter auch, dass sich die Rahmenbedingungen geändert haben. Gewisse

Verantwortungen wurden auch mehr übernommen. Auch bei uns bei den Führungskräften gibt es keinen Unterschied, ob jemand männlich oder weiblich ist.

Interviewer: (12:45 – 12:50) Dann kommen wir zu dem Thema Vergütung und Freizeit. Wie behandelt das Unternehmen das Thema Arbeitszeitflexibilität?

Experte E: (12:54 – 14:49) Wir haben bei uns im Unternehmen eigentlich sehr viel Flexibilität. Die meisten Leute bei uns haben einen Gleitzeitvertrag. Es sind ein paar wenige, die pauschalierte Verträge haben, es sind vor allem die Führungskräfte. Mit den Gleitzeitverträgen kann man bei uns zwischen 06:00 – 22:00 Uhr arbeiten. Auch in der Produktion gibt es die Möglichkeit flexibel zu starten, denn wir haben keine Schichtarbeit. Wir haben kleinere Teams, die Aufträge bearbeiten und da muss einfach sichergestellt werden, dass das Team arbeitsfähig ist. Das heißt wir haben teilweise Teams, die starten um 06:00 Uhr morgens oder ein Team startet um 08:30 Uhr am Morgen. Denn sie gehen ihren Verpflichtungen nach, sie müssen die Kinder in die Schule bringen. Die Möglichkeiten haben wir. Flexibilisierung auch im Bereich der All-in Verträge, also auch da gibt es die Möglichkeit auch mal innerhalb eines Monats einen Zeitausgleich zu nehmen. Wir haben auch in diesem Jahr zwei größere Bereiche, das ist der Operation Bereich mit knapp 50 Leuten und der Engineering Bereich mit knapp 30 Leuten, denen haben wir angeboten weiter zur Flexibilisierung und zwar die Vier Tage Woche einzuführen. Dann hat es der Bereich geprüft und zwar mit einer Mitarbeiter:innenbeteiligung, dann wurde es in diesem Bereich gekippt. Denn die Rückmeldung war eine 4 Tage Woche würde weniger Flexibilisierung bringen als die normale Woche, wie wir sie bereits nutzen.

Interviewer: (14:54 – 15:01) Ich denke Ortsflexibilität gibt es auch wie zum Beispiel Home-Office. Gibt es hier auch Möglichkeiten?

Experte E: (15:03 – 15:09) Bitte, ich habe die Fragen nicht verstanden, kannst du es wiederholen?

Interviewer: (15:11 – 15:17) Ob es auch zum Home-Office Regeln gibt oder jeder kann arbeiten von wo er will?

Experte E: (15:20 – 16:00) Grundsätzlich ist es möglich für alle, die einen Büroarbeitsplatz haben oder einen Entwicklungsarbeitsplatz haben. Zwei Tage im Jahr ins Home-Office zu wechseln und vorübergehend geht es auch

über einen längeren Zeitraum. Wir haben einige Mitarbeiter:innen, die sind ausschließlich im Home-Office, die kommen dann alle paar Wochen in unser Headquarter. Wir haben auch Führungskräfte, die ausschließlich im Home-Office sind und alle zwei Wochen im Headquarter sind. Dann auch das ganze Team anwesend ist.

Interviewer: (16:03 – 16:11) Genau, welchen Stellenwert hat die frei verfügbare Zeit in ihrem Leben und bei der Arbeit aktuell?

Experte E: (16:15 – 16:25) Was verstehst du unter frei verfügbarer Zeit? Die ich frei verfügbar, während der Arbeitszeit habe oder im Allgemeinen meine Freizeit?

Interviewer: (16:27 – 16:36) Also im Allgemeinen deine Freizeit und auch deine Arbeitszeit einteilen kannst, wie du möchtest? Ich sage jetzt einmal, dass du früher gehen kannst von der Arbeit.

Experte E: (16:37 – 16:39) Also meinen sie die Arbeitszeitautonomie?

Interviewer: (16:40 – 16:41) Genau, richtig.

Experte E: (16:44 – 17:27) Das hat an sich einen sehr großen Stellenwert für mich, das schafft zum einen Flexibilität und ich kann dann arbeiten, wann ich wirklich arbeiten kann. Ich kann dann gewisse Aktivitäten vornehmen, wann ich es muss oder möchte im Privatbereich. Wenn ich jetzt beispielsweise an einem Freitag nicht im Büro sein kann und nicht im Home-Office, weil ich sonst irgendwo unterwegs bin, dann möchte ich auch die Flexibilität haben, das zu tun und nichts desto trotz, kann ich auch von dort arbeiten.

Interviewer: (17:29 – 17:41) Hat sich hier was in den letzten Jahren etwas verändert mit der Einstellung zur freien Zeit oder wird es jetzt mehr geschätzt wie früher?

Experte E: (17:45 – 18:07) Ich habe die relativ flexible Einteilung, schon seit mehr als zehn Jahren und somit ist die Akzeptanz eine andere geworden im gesamten Unternehmen. Da war Corona sicher ein Plus, dass dies akzeptiert wird und so gesehen wird.

Interviewer: (18:09 – 18:26) Ok sehr gut und hat die Branche verbunden mit dem Kollektivvertrag ein Vergütungssystem bei dem die Mitarbeiter:innen

zwischen einer Gehaltserhöhung oder einer zusätzlichen Urlaubswochen wählen können? Gibt es hier die Möglichkeit?

Experte E: (18:29 – 18:37) Unser Kollektivvertrag beinhaltet die Freizeitoption, das gilt natürlich auch dann, wenn es das Unternehmen anbieten möchte.

Interviewer: (18:39 – 18:40) Bietet es das Unternehmen an?

Experte E: (18:41 – 18:43) Nein, das Unternehmen bietet es nicht an.

Interviewer: (18:48 – 18:57) Dann zum Thema Mitarbeiter:innenzufriedenheit, der letzte Themenblock: Wird die Mitarbeiter:innenzufriedenheit im Unternehmen regelmäßig gemessen?

Experte E: (19:00 – 19:26) Ja, wir haben alle sechs Monate Umfragen zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit und diese werden auch ausgewertet. Die Frage, die sich hier tatsächlich stellt ist, wenn ich sag ist es gar nicht zu lange, weil sich in der Zeit doch einiges tun kann. Also die Abstände der Befragung.

Interviewer: (19:28 – 19:33) Von wem werden die Umfragen durchgeführt? Von einem externen Institut oder von dem HR selber?

Experte E: (19:35 – 19:47) Die werden sowohl als auch. Wir haben externe Partner mit dabei, die machen es alle zwei Jahre und die anderen Umfragen werden von intern aus gemacht.

Interviewer: (19:49 – 19:53) Wie hoch schätzen sie die Mitarbeiter:innenzufriedenheit im Unternehmen?

Experte E: (19:55 – 20:07) Laut dem letzten Stand haben wir eine 8/10 in der Auswertung. Die war vor vier Monaten. Also von dem her, gehe ich davon aus, dass wir in diesem Bereich liegen.

Interviewer: (20:09 – 20:19) Ok und bei Austritten, was sind hier die häufigsten Gründe das ein Mitarbeiter:innen austritt. Werden denn überhaupt Austrittsgespräche geführt?

Experte E: (20:23 – 20:37) Die häufigsten Gründe sind tatsächlich die enorme Geschwindigkeit der Branche und die ständige Veränderung die von den Mitarbeiter:innenn gefordert wird.

Interviewer: (20:40 – 20:42) Da kommen die Mitarbeiter:innen mit den Veränderungen nicht klar?

Experte E: (20:44 – 20:47) Genau, das ist dann teils zu schnell und zu viel.

Interviewer: (20:50 – 20:54) Ok führt es dann teils zu psychischen Problemen?

Experte E: (20:56 – 21:23) Ja es gibt jetzt keine Überlastungsausfälle, im Sinne von Krankenständen oder dergleichen. Es ist derzeit auch sehr viel, weil wir seit vier Jahren in einem Verkaufsprozess des Unternehmens sind, der ständige Veränderung erfordert. Das führt zu Unsicherheit und da ziehen die Leute zum Teil die Reisleine, bevor es ihnen zu viel wird.

Interviewer: (21:29 – 21:34) Können hier Maßnahmen getroffen werden, dass sich dies ändern kann?

Experte E: (21:37 – 22:49) Eine Maßnahme ist sicher, wenn der Verkaufsprozess abgeschlossen ist und definiert ist wie es aussieht. Hier wieder etwas Ruhe einkehrt. Natürlich ist in den letzten drei Jahren in der Elektronikbranche sehr viel passiert. Materialien, die eine Lieferzeit von sechs Wochen hatten, die hoch auf 12 Monate Lieferzeit gegangen sind. Das macht was mit den Mitarbeitenden. Das ist nicht grad motivierend, wenn es überall nur Verzögerungen und Verschiebungen gibt. Diese muss man auch dem Kunden kommunizieren. Alles Drum und Dran führt zu einer gewissen Frustration, das ist auch mit den vielen Veränderungen gemeint. Solche Situationen gibt es in der Elektronikbranche immer wieder, weil es immer wieder von den Herstellern von der asiatischen Seite auch künstliche Verknappungen gibt.

Interviewer: (22:53 – 23:00) Ok, welche Maßnahmen werden zur Steigerung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit getroffen?

Experte E: (23:04 – 23:50) Wir schauen immer, dass wir unsere Maßnahmen mit Mitarbeiter:innenbeteiligung einführen. Das heißt, wir brechen hier nicht über das Knie, sondern beteiligen den Mitarbeiter:innen, indem wir fragen: Was könnte für euch passen? Auf was wir auch drauf achten ist, wir geben mehr Autonomie in die einzelnen Bereiche und dementsprechend gibt es auch die Entscheidungs- und Handlungsspielräume für die Mitarbeiter:innen. Das ist auch ganzheitlich im Unternehmen integriert, weil sie auch merken,

dass die als Person wahrgenommen werden. Meine Kompetenzen werden auch gefördert.

Interviewer: (23:52 – 23:55) Was sind für dich essenzielle Aspekte für die Mitarbeiter:innenzufriedenheit?

Experte E: (23:57 – 24:55) Ich glaube essenzielle Aspekte sind, dass die grundlegenden Rahmenbedingungen passen und nicht von einer extremen Unsicherheit geht und das Umfeld in dem man sich bewegt nicht Ängste schnürt oder demotiviert ist. Das auch eine Führungskraft einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben. Das sie auch ihr eigenes Verhalten reflektieren und schauen wie man zukunftsfähige Unternehmen gestalten kann. Im Sinne von, wie kann ich meine Mitarbeiter:innen weiterentwickeln und was brauchen meine Mitarbeiter:innen denn. Ich glaube tatsächlich vieles hängt von der Führung ab, was Mitarbeiter:innenmotivation angeht.

Interviewer: (24:58 – 25:03) Sehr gut und warum arbeitest du gerne im Unternehmen?

Experte E: (25:09 – 26:23) Ich finde, dass was ich tue fürs Unternehmen sinnvoll, sondern auch das ganze Thema rundum Personalmanagement ein sinnvolles Thema. Man kann gute Bedingungen schaffen, man kann wirklich gestalterisch tätig sein. Es gibt so viele Themen, die in diesem Bereich berücksichtigt werden müssen, die man gewissermaßen beherrschen muss. Vor allem wirklich, dass man immer am Puls der Zeit bleiben muss. Was verändert sich Gesellschaftlich? Was verändert sich technologisch? Welchen Einfluss hat es? Das gefällt mir richtig gut. Ich mag es auch meinen Handlungsspielraum zu haben, indem ich mich nicht permanent abstimmen muss mit irgendjemanden. Ich fragen muss passt es so oder passt es so. Sondern, dass ich wirklich für das Unternehmen wirken kann ohne das ich großartig meine Anweisungen einholen muss.

Interviewer: (26:25 – 26:33) Sehr gut, dann kommen wir zur abschließenden Frage: Welchen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiter:innenzufriedenheit und Vergütungssysteme würden sie erkennen?

Experte E: (26:42 – 26:58) Ich bin mir nicht sicher, ob es zur Zufriedenheit beiträgt. Ich würde eher sagen, wenn es nicht zutrifft zu einer Unzufriedenheit führt, steigert aus meiner persönlichen Sicht nicht die Zufriedenheit.

Interviewer: (26:59 – 27:01) Perfekt und vielen Dank

Interview 6

Interviewer: (0:01 – 0:08) Gut die erste Frage ist: Hat sich das Unternehmen schon mit dem Thema New Pay auseinandergesetzt?

Experte F: (0:11 – 0:13) Was verstehen sie unter die New Pay?

Interviewer: (0:14 – 0:26) Bei New Pay gibt es verschiedene Prinzipien, Transparenz, Fairness etc... Was hat sich hier schon bei ihnen getan?

Experte F: (0:28 – 1:05) Das ist bei uns ein laufendes Thema, Transparenz in diesem Sinne gibt es bei uns nicht. Es gibt bei uns einen Kollektivvertrag und wir schauen natürlich jedes Jahr über unser Personalbudget, auch mit der Geschäftsführerin. Jährlich gibt es Gespräche, bei denen jeder Bereichsleiter seine Wünsche und Änderungen besprochen werden. Da schauen wir sehr wohl, dass es in einem Gleichgewicht bleibt. Direkt Transparent wird es bei uns nicht gemacht.

Interviewer: (1:08 – 1:20) Transparenz, heißt ja nicht direkt, dass die Gehälter veröffentlicht werden. Was verstehen Sie unter Transparenz des Gehalts?

Experte F: (1:24 – 1:49) Es gibt Unternehmen, da weiß ich, wenn ich diese Ausbildung mache, werde ich in diesem Bereich eingestuft. In diesem Rahmen bewegt sich für mich die Transparenz. Das gibt es bei uns nicht. Doch wo die Mitarbeiter:innen laut Kollektivvertrag eingestuft werden, das gibt es. Bei uns wird es nicht nach Ausbildung, sondern nach Tätigkeit eingestuft.

Interviewer: (1:52 – 2:01) Wie schaut bei Ihnen das Gehaltssystem im generellen aus? Welche Faktoren fließen dort mit ein wie zum Beispiel Qualifikation, Führungsverantwortung, Aufgabenbereich?

Experte F: (2:03 – 2:44) Eigentlich ist ein Faktor schon Führung, in erster Linie schon Führung und mit der Führung hängen auch Qualifikationen zusammen. Ich kann kein konkretes Beispiel nennen. Wir haben die Vorgaben von dem Kollektivvertrag, wie jemand einzustufen ist. Natürlich spielt hier die Qualifikation eine große Rolle. Wenn ich von meinem Team ausgehe, dass

eine Mitarbeiter:innen ohne Lohnverrechner Prüfung wird anders eingestuft, wie eine mit Prüfung. Das hängt wieder mit der Qualifikation zusammen.

Interviewer: (2:47 – 2:50) Was bedeutet für das Unternehmen ein faires Gehalt oder was ist für Sie ein faires Gehalt?

Experte F: (2:58 – 4:18) Das ist Punkt, der ist ganz schwer zu definieren, weil so viele Faktoren miteinfließen. Wir haben ganz viele langjährige Mitarbeiter:innen, die 25 – 30 Jahre im Unternehmen sind und seine Leistung gebracht hat und am Ende seiner Berufstätigkeit vielleicht nicht mehr auf dem neusten Stand ist. Jedoch durch sein Fachwissen dem Unternehmen was bringt und dies mit jüngeren Mitarbeiter:innen vergleichst, die mit neuen Medien und Techniken umgehen, ist es sehr schwer die Fairness zu beurteilen. Ist es jetzt schwer, wenn ich einen Wissensträger habe, aber das ist eine richtig schwere Frage zu beantworten. Das sind Dinge, die wir immer wieder diskutieren und uns sehr schwertun.

Interviewer: (4:20 – 4:34) Zu Fairness, wer soll denn über das Gehaltssystem bei Ihnen im Unternehmen diskutieren? Gibt es eine Möglichkeit, dass die Mitarbeiter:innen über das Gehalt diskutieren und mitbestimmen können, außer bei der Lohnverhandlung?

Experte F: (4:36 – 4:38) Nein, Mitarbeiter:innen können nicht mitdiskutieren.

Interviewer: (4:40 – 4:46) Aus ihrer Sicht, wer soll denn alles über das Gehalt mitdiskutieren, die Geschäftsführung oder das Personalbüro?

Experte F: (4:50 – 5:01) Es muss der Vorgesetzte sein, es sollte jemand sein, der einen Querschnitt über alle hat und natürlich die Geschäftsführung.

Interviewer: (5:03 – 5:07) Inwiefern könnten die Mitarbeiter:innen miteinbezogen werden? Könnten Sie sich es vorstellen, dass sie miteinbezogen werden?

Experte F: (5:20 – 5:23) Bei uns im Unternehmen kann ich es mir nicht vorstellen.

Interviewer: (5:29 – 5:35) Ist bei Ihnen im Unternehmen eine variable Entlohnung vorhanden und wie ist sie ausgelegt, wenn es eine gibt?

Experte F: (5:37 – 5:56) Wir haben eine variable Entlohnung, aber es betrifft den Lagerfuhrpark, die Kommissionierer und es gibt eine Fahrerprämie.

Interviewer: (6:01 – 6:23) Welche Wahlmöglichkeiten oder Vorlieben sollten die Mitarbeiter:innen bei dem Gehaltssystem haben? Jetzt sind die Mitarbeiter:innen gerade am Haus bauen und sie hätten gerne etwas mehr Gehalt.

Experte F: (6:27 – 7:33) Wir sind nicht die Industriebranche, wir sind der Handel und das bedeutet wir haben einen niedrigen Kollektivvertrag. Das wissen wir auch. Wir sind wahrscheinlich auch nicht die attraktivste Branche was das Gehalt betrifft. Wir versuchen schon unseren Mitarbeiter:innenn andere Mehrwerte zu bieten. Sei es bei den Arbeitszeiten. Wünsche können immer angebracht werden, aber es gibt sicher nicht immer das was sich der Mitarbeiter:innen wünscht. Es gibt jetzt gar nicht die Dinge, wenn jemand ein Haus baut warum er mehr bekommt sollte wie ein anderer. Das eine hat mit dem anderen nichts zu tun.

Interviewer: (7:35 – 7:41) Sie haben Arbeitszeitflexibilität angesprochen, wie behandeln sie das Thema im Unternehmen?

Experte F: (7:43 – 9:11) Bei uns in der Zentrale haben wir Gleitzeitvereinbarung, ansonsten gibt es Planungen, die Planungen sollten 3 Wochen im Voraus bekannt gegeben werden. Da kann jeder Mitarbeiter:innen davor seine Wünsche den Führungskräften bekannt geben. Ich kann auch sagen, dass mein Kind am Nachmittag Geburtstag hat, dann wird es so eingeplant. Da sind wir aus meiner Sicht sehr flexibel. Wir sind auch bei Vollzeit bis drei Stunden Kräfte ist alles möglich. Gerade in den Filialen gibt es viele Schüler, die an einem Samstag arbeiten oder Karenz Rückkehrer, die am Samstag arbeiten oder nur einen Tag in der Woche. Hier sind wir relativ flexibel, wo wir nicht so flexibel sind, das sind die Öffnungszeiten. Hier sind wir gebunden. Wenn jemand in eine Schicht hineinpasst, geht es nicht, dass er nur 15 Stunden arbeiten kann.

Interviewer: (9:13 – 9:17) Welchen Stellenwert hat bei Ihnen die frei verfügbare Zeit in der Arbeit und im Leben?

Experte F: (9:21 – 10:09) Ich bin nicht die Generation Z und meine Chefin und ich diskutieren oft, dass wir noch die letzte Generation sind, die wissen das sie noch Leistung bringen muss. Natürlich ist Freizeit wichtig und ich weiß

auch, dass ich was leisten muss. Sonst wäre ich nicht in dieser Position und die Position bringt es auch mit sich. Sobald Sie Führungsverantwortung haben gibt es Situation bei denen sie da sein müssen. Ich kann auch nicht immer gleich zu Hause abschalten, wenn ich zu Hause bin.

Interviewer: (10:13 – 10:17) Warum haben sie das Gefühl, dass sie hier sein müssen in dieser Position?

Experte F: (10:20 – 10:56) Diese Tätigkeit verlangt es, vor allem Personal und Personal als Führungskraft hat man mit Personal zu tun und das ist sehr zeitaufwendig. Bis sie die Zeit jedem Mitarbeiter:innen geschenkt haben, Wertschätzend warst, die Probleme wurden angenommen und dich darum gekümmert hast. Das ist sehr zeitaufwendig.

Interviewer: (10:58 – 11:12) Dann gehen wir zum Kollektivvertrag zurück gibt es hier eine Wahlmöglichkeit zwischen einer Lohnerhöhung und einer zusätzlichen Woche Urlaub?

Experte F: (11:15 – 12:01) Wir haben zwei Kollektivverträge, im Handel ist es nicht vorhanden bei einem Jubiläum gibt es die Möglichkeit. Jubiläumsgeld kann gewählt werden, Gehaltserhöhung ist mir nicht bekannt. In der Fleischwarenindustrie dort gibt es die Möglichkeit. Es wird aber nicht angeboten. Das sind ca. 70 Mitarbeiter:innen von 2000. Es gibt keine zwei Klassen Gesellschaft.

Interviewer: (12:04 – 12:08) Hat sich in Hinblick auf die freie Zeit bei Ihnen etwas in den vergangenen Jahren verändert?

Experte F: (12:13 – 12:45) Es wird immer weniger freie Zeit, jedoch ändern sich auch dauern die Aufgabengebiete. Der Handel ist derzeit in einer Umbruchphase, wo vieles neues kommt und andere Sachen werden probiert. Das kostet natürlich viel Zeit.

Interviewer: (12:47 – 12:54) In diesem Falle hätten sie gerne mehr Freizeit, jedoch lässt es die Situation noch nicht zu.

Experte F: (13:00 – 13:29) Vielleicht muss ich auch dazu sagen, dass ich keine 38,5 Stunden arbeite, wie es in der Industrie ist. Ich arbeite schon leicht drüber. In meiner Position gibt es viele Veranstaltungen, sonstige Termine und fast wöchentlich gibt es einen Abendtermin. Also, das habe ich auch noch neben meiner Tätigkeit im Büro-

Interviewer: (13:33 – 14:15) Welche Vergütungsprinzipien oder Aspekte sind in ihrem Unternehmen relevant? Das bedeutet Arbeitszeitflexibilität oder Benefits. Es kann auch eine Familienorientiertes Unternehmen sein.

Experte F: (14:29 – 16:01) Ich vermute, dass wir im Handel sind und unsere Öffnungszeiten haben das wir in Richtung Familie schauen, kann ich sagen, dass ich einen Vollzeitjob als Frau annehmen kann und Kinder zu betreuen habe. Natürlich, wenn ich es mir gut einteilen kann. Dadurch, dass wir die Schichtarbeiten haben, wie ich es vorher erwähnt habe. Das könnte ich jetzt im Büro nicht, weil ich den ganzen Tag weg bin. Der Kollektivvertrag lässt auch zu, dass es für die unattraktiven Arbeitszeiten, Zuschläge gibt. Das bedeutet, wenn jemand nach 18:30 oder am Samstagnachmittag arbeitet, dann bekommt er Zuschläge. Die, wir nicht in Geld vergüten, sondern in Freizeit. Das bedeutet, wenn jemand 38,5 Stunden angestellt ist, dann arbeiten die oft gar nicht 38,5 Stunden in der Woche. Dadurch, dass Sie sich die Zeit eingearbeitet haben. Sie haben eben mehr Freizeit dadurch. Wir haben sehr viele Benefits bei uns.

Interviewer: (16:04 – 16:14) Nun kommen wir zu dem Thema Gender Pay Gap, haben Sie es im Unternehmen schon analysiert oder ist einer bekannt im Unternehmen?

Experte F: (16:17 – 16:42) Wir haben es nicht analysiert, es ist aber zu erwähnen, dass mehr als 80 % Frauenanteil im Unternehmen vorhanden ist. Wenn es jemand betreffen würde, dann ein paar Führungskräfte. Also es sind mehr Frauen im Unternehmen.

Interviewer: (16:47 – 16:56) Ok, wie sollen Frauen oder Männer vorgehen, wenn sie das Gefühl haben, dass sie in ihrer Organisation schlechter vergütet zu werden als das andere Geschlecht?

Experte F: (17:01 – 17:27) Dann würde ich sagen, dass der erste Weg zu dem direkten Vorgesetzten führen sollte. Dann kann er noch zu dem Vorgesetzten drüber oder in die Personalabteilung gehen. Grundsätzlich mischen wir uns in der Personalabteilung nicht in Lohnverhandlungsthemen ein. Das macht schon der Vorgesetzte.

Interviewer: (17:30 – 17:37) Dann kommen wir zu dem Thema Mitarbeiter:innenzufriedenheit, wird die Mitarbeiter:innenzufriedenheit im Unternehmen regelmäßig gemessen?

Experte F: (17:41 – 18:49) Ja, wir haben alle zwei Jahre eine große Mitarbeiter:innenbefragung, bei der wirklich alle befragt werden. Das hat jetzt eben durch Corona gelitten. Deshalb, weil der Lebensmittelhandel sehr gefordert war und wir es nicht unseren Führungskräften und Mitarbeiter:innenn nicht antun wollten. Dieses Jahr wäre wieder eine Mitarbeiter:innenbefragung geplant gewesen, wir es aber auf nächstes Jahr verschoben. Denn wir haben den Anbieter gewechselt, der derzeitige Anbieter das große Volumen nicht geschafft hat. Die Mitarbeiter:innenbefragung ist österreichweit, wenn nicht sogar international. Wir haben österreichweit bis 50.000 Mitarbeiter:innen. Es macht es auch schwierig, weil nicht jeder Mitarbeiter:innen einen PC Zugriff hat.

Interviewer: (18:51 – 18:56) Wie hoch würden Sie die Mitarbeiter:innenzufriedenheit schätzen?

Experte F: (18:59 – 19:02) Bei der letzten Befragung waren es 85 %.

Interviewer: (19:06 – 19:11) Bei Austrittsgesprächen sind Unzufriedenheiten erkennbar, welche Unzufriedenheiten sind bei Ihnen im Unternehmen erkennbar?

Experte F: (19:15 – 20:25) Unzufriedenheiten sind Führungskräfte und Gehalt. Zum Teil auch eine Überforderung. Es hängt schon zum Teil mit der Situation, die wir gehabt haben zusammen. Der Applaus war nur für eine kurze Dauer, die Kunden werden immer anstrengender. Seit Corona hat es auch nichts mehr mit Wertschätzung zu tun. Das müssen Mitarbeiter:innen im Verkauf schon ertragen können. Das führt sicher zu Frust und Unzufriedenheit.

Interviewer: (20:29 – 20:31) Die Austrittsgespräche führen die Führungskräfte oder?

Experte F: (20:33 – 21:11) Es gibt nicht direkte Vorgaben für die Austrittsgespräche. Es sollten natürlich die Führungskräfte die Gespräche führen. Wir sind auch immer wieder dran, wie können wir es flächendeckend umsetzen. Wir probieren immer wieder neue Sachen aus, bisher kommt hier nicht sehr viel Rückmeldung. Wenn ich es flächendeckend einführen könnte, dann wäre es gut, ansonsten müsste ich jedem nachtelefonieren und für das müsste eine neue Stelle geschaffen werden.

Interviewer: (21:14 – 21:21) Welche Maßnahmen werden dann getroffen, wenn sie eine Unzufriedenheit erkennen, um Maßnahmen für die Steigerung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu setzen?

Experte F: (21:25 – 23:32) Ich kann es ihnen anhand von einem Beispiel erklären: Wir sind zertifiziert für Beruf und Familie, die Zertifizierung findet von unserm Ministerium statt. Da ist ein klarer Prozess definiert. Nämlich da gibt es Mitarbeiter:innenworkshops an denen alle teilnehmen, von der Führungskraft bis zum geringfügigen Mitarbeiter:innen. Die sollten dann Ideen in das Unternehmen bringen. Der letzte Prozess war 2019 und er wird alle drei Jahre rezertifiziert. In diesen drei Jahren muss man die Maßnahmen abarbeiten. Jetzt sind wir gerade wieder in der neuen Zertifizierung. Hier ist schon immer wieder etwas am Laufen. Wir hoffen hier auch auf Rückmeldungen der Mitarbeiter:innen. Alles können wir natürlich nicht gleich umsetzen. Es gibt große Themen und seit Jahren beschäftigt uns das Thema Kinderbetreuung. Hier tun wir uns extrem schwer, weil wir sehr zentral aufgestellt sind und ich kann nicht in jedem Ort eine Kinderbetreuung anbieten. Das führt wieder zu Unzufriedenheiten. Das sind Themen, die schaffen wir so nicht umzusetzen. Dann gibt es wieder kleiner Wünsche, können wir nicht den Aufenthaltsraum besser gestalten. Hier hat es dann ein Team gegeben, das sich um dieses Thema gekümmert hat.

Interviewer: (23:36 – 23:40) Was sind für sie die essenziellen Aspekte für die Mitarbeiter:innenzufriedenheit?

Experte F: (23:44 – 24:38) Ich glaube für die Mitarbeiter:innenzufriedenheit bieten wir viele Dinge, die ich vorher erwähnt habe. Die größeren Unternehmen bieten eh schon sehr viel Benefits. Das und Um und Auf für die Mitarbeiter:innenzufriedenheit sind die Führungskräfte und Teams. Wenn ich mich wohl fühle, gehe ich gerne arbeiten, da gehört für mich ein Spaß dazu. Abseits des Arbeitsalltags gehört auch eine Veranstaltung und ein Zusammentreffen dazu. Ich verbringe vermutlich mehr Zeit am Arbeitsplatz als wo anders. Da gehört dazu, dass ich mich wohlfühle und Wertschätzung bekomme. Das kann nur das Team und die Führungskraft selber.

Interviewer: (24:43 – 24:52) Gut, dann haben wir noch zwei Fragen: Welchen Zusammenhang erkennen Sie zwischen der Mitarbeiter:innenzufriedenheit und den Vergütungssystemen? Gibt es für Sie überhaupt einen Zusammenhang?

Experte F: (24:59 – 25:26) Ich glaube, dass jeder ein gewisser Gehaltspunkt hat logischerweise, aber niemand mit 100 -200€ mehr bekommt, der sein normales Leben führen kann, zufriedener sein wird. Das verpufft ziemlich schnell. Kurzfristig kann ich ihn zufrieden machen, aber nach 3 Monaten, weiss er es gar nicht mehr.

Interviewer: (25:29 – 25:34) Warum arbeiten sie als Mitarbeiter:innen und die Mitarbeiter:innen generell gerne im Unternehmen?

Experte F: (25:39 – 26:30) Ich persönlich bin seit 16 Jahren im Unternehmen und arbeite sehr gerne da. Es gibt natürlich auch Tage wo ich nicht gerne zur Arbeit gekommen bin. Ich fühle mich extrem wohl und wir haben ein super Arbeitsklima. Das sind für mich Faktoren, warum mein Job auch Spaß macht, obwohl auch das dazu gehört. Damit mir nicht langweilig ist. Ich glaube auch, dass es bei vielen anderen das Arbeitsklima ist. Nicht umsonst sind wir bei einer Umfrage öfters Vorarlbergs Bester Arbeitgeber geworden.

Online-Umfrage

Fragebogen

1 Demographische Fragen

Bitte geben Sie ihr Geschlecht an

- Männlich
- Weiblich
- Anderes

Bitte geben Sie ihr Alter an

- Bis 20 Jahre
- 21 – 30 Jahre
- 31 – 40 Jahre
- 41 – 50 Jahre
- 51 – 65 Jahre

Arbeiten Sie in Vorarlberg?

- Ja
- Nein

Wohnort?

- Österreich
- Schweiz
- Liechtenstein
- Deutschland
- Sonstige

In welchem Wirtschaftszweig sind Sie tätig?

- Industrie & Gewerbe
- Bau- und Immobilien
- Öffentlicher Dienst & Verwaltung
- Finanzdienstleistung
- Handel
- Gastronomie & Hotellerie
- IT-Dienstleistungen
- Landwirtschaft
- Transport- und Logistik
- Sonstige

Was ist Ihre aktuelle Position?

- Angestellte/r
- Arbeiter/in
- Lehrling
- Praktikant/in
- Selbständige/r

Was ist ihr höchster Bildungsabschluss?

- Hauptschulabschluss/Mittelschulabschluss
- Lehre
- Lehre mit Matura
- Fachschulabschluss (HAS/HTL)
- Matura (AHS)
- Berufsbildende höhere Schule mit Matura (HTL/HAK)
- Bachelor (Universität/FH)

- **Master (Universität/FH)**
- **Dipl. Ing. / Mag.**
- **Doktor**
- **Keine Ausbildung**

Wie viel verdienen Sie im Monat (Brutto)

- **1000 – 2000**
- **2000 – 3000**
- **3000 – 4000**
- **4000 – 5000**
- **5000 – 6000**
- **Über 6000**

2 Vergütung

Welche drei Kriterien sind Ihnen bei der Zusammensetzung des Gehalts am Wichtigsten?

- **Berufserfahrung**
- **Familienstand**
- **Ausbildung**
- **Arbeitsbedingungen**
- **Dauer der Betriebszugehörigkeit**
- **Alter**
- **Position/Aufgabe**
- **Selbstverantwortung**

Welche Faktoren sind für Sie bei der Arbeit am Wichtigsten?

Bitte schieben sie alle Begriffe auf die rechte Seite.

Der an erster Stelle gereichte Begriff ist der wichtigste und der an letzte Stelle gereichte Begriff, der unwichtigste.

Sinnhaftigkeit	→	
Aufgaben		
Selbstverantwortung		
Selbständiges Arbeiten		
Flexibilität		
Gehalt		
Das Team/Abteilung		
Standort		
Unternehmensmarke		
Produkt		
Diversität		
Benefits		

Kennen Sie die Zusammensetzung Ihres Lohns/Gehalts?

Beispiele von Faktoren bei der Zusammensetzung des Gehalts (Kollektivvertrag, Position, Alter, Verantwortung, Vorarlberger Arbeitsmarkt...)

- Ja
- Nein
- Ich arbeite noch nicht

Sagt Ihnen der Begriff New Pay etwas?

- Ja
- Nein

Wenn, ja was?

Wie wichtig ist Ihnen die Mitbestimmung bei dem Aufbau des Gehaltssystems im Unternehmen?

1 = unwichtig / 5 = sehr wichtig

1 2 3 4 5

Wie wichtig ist Ihnen eine variable Entlohnung im Gehalt? (Boni, Gewinnbeteiligung, etc...)

1 = unwichtig / 5 = sehr wichtig

1 2 3 4 5

Wäre Ihre Motivation höher, wenn sie wissen, dass Sie am Ende des Jahres einen Bonus bekommen?

- Ja
- Nein

Wie zufrieden sind Sie mit dem Vergütungsmodell in Ihrem Unternehmen?

1 = unzufrieden / 5 = sehr zufrieden

1 2 3 4 5

Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie für die Vergütungssysteme in ihrem Unternehmen?

Bitte beantworten Sie diese Frage in max. 5 Sätzen

Wie wichtig ist Ihnen die Anerkennung einer Teamleistung mit einer Vergütung?

1 = unwichtig / 5 = sehr wichtig

1 2 3 4 5

Freizeit und Zufriedenheit?

Welchen Stellenwert hat die Arbeitszeitflexibilität für Sie persönlich?

1 = niedriger Stellenwert/ 5 = hoher Stellenwert

1 2 3 4 5

Wie wichtig ist Ihnen die freie Zeit nach der Arbeit?

1 = unwichtig / 5 = sehr wichtig

Wie wichtig ist Ihnen ein erfolgsausgerichtetes Team?

1 2 3 4 5

1 = unwichtig / 5 = sehr wichtig

1 2 3 4 5

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Arbeitgeber?

1 = unzufrieden / 5 = sehr zufrieden

1 2 3 4 5

Was kann Ihr Arbeitgeber für die Steigerung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit tun?
