

Masterlehrgang der FH CAMPUS 02

MBA Unternehmensmanagement

Instrumente des Employer Branding zur Gewinnung von Fachkräften in der Metallbranche

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Werner Bogner
Matrikelnummer: 52012365
Abschlussjahr: 2022
Betreut von: Dr. Toni Monsberger
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: 2020

Ich versichere hiermit,

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

Ort, Datum

Unterschrift

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

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt.....	I
Vorwort.....	V
Abstract.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	IX
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung, Ausgangssituation.....	1
1.2. Zielsetzung.....	2
1.3. Forschungsfragen.....	3
1.4. Methodische Vorgehensweise.....	3
1.5. Aufbau der Arbeit.....	4
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen.....	6
2.1. Definition Employer Branding.....	6
2.2. Definition Arbeitgebermarke.....	7
2.3. Definition Fachkräftemangel.....	8
2.4. Employability – Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit.....	9
3. Darlegung der bestehenden Literatur.....	10
3.1. Arbeitsmarktpolitische Herausforderungen.....	10
3.1.1. Demografischer Wandel.....	10
3.1.2. Fachkräftemangel in der österreichischen Metallbranche.....	12

3.2. Generationen und deren Relevanz für Employer Branding	14
3.2.1. Generation Babyboomer	15
3.2.2. Generation X	16
3.2.3. Generation Y	17
3.2.4. Generation Z	18
3.3. Grundlagen von Employer Branding	19
3.3.1. Ziele und Bedeutung von Employer Branding	19
3.3.2. Relevanz von Employer Branding	20
3.3.3. Employee Value Proposition (EVP)	21
3.4. Employer Branding Prozess	22
3.4.1. Umfeldanalyse	22
3.4.2. Arbeitsmarktanalyse	23
3.4.3. Unternehmensanalyse	24
3.4.4. Wettbewerbsanalyse.....	24
3.4.5. Zielgruppenanalyse	25
3.5. Planung und Entwicklung der Arbeitgebermarke	26
3.5.1. Zielfestlegung.....	27
3.5.2. Arbeitgeberpositionierung	27
3.5.3. Kommunikation der Arbeitgebermarke	28
3.6. Maßnahmen von internem Employer Branding	29
3.6.1. Internes Employer Branding	30
3.6.2. Unternehmenskultur	30
3.6.3. Möglichkeiten zur Weiterentwicklung	31
3.6.4. Arbeitsumfeld	32
3.6.5. Direkte Vergütung	33
3.6.6. Fringe Benefits	34
3.7. Maßnahmen von externem Employer Branding	35
3.7.1. Bewerbermanagement.....	35
3.7.2. Soziale Medien.....	36
3.7.3. Offline-Veranstaltungen	38
3.7.4. Karrierewebseite	39
3.8. Arbeitgeberbewertungsportale	40
3.8.1. Bedeutung von Arbeitgeberbewertungsportalen	41
3.8.2. Relevante Arbeitgeberbewertungsportale.....	43
3.8.3. kununu	44

3.8.4. Glassdoor	45
4. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen	47
5. Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	52
5.1. Methodenwahl	52
5.2. Erhebungsmethode	53
5.3. Sampling	54
5.4. Auswertungsmethode	55
5.5. Interviewleitfaden	57
5.6. Kategoriensystem	58
5.7. Qualitätssicherung	59
5.8. Darstellung der empirischen Untersuchungsergebnisse	60
5.8.1. Arbeitsmarktpolitische Herausforderungen	60
5.8.2. Employer Branding	65
5.8.3. Interne Maßnahmen des Employer Branding	68
5.8.4. Externe Maßnahmen des Employer Branding	73
5.8.5. Arbeitgeberbewertungsportale	77
6. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	80
7. Conclusio und Ausblick	86
7.1. Hauptforschungsfrage	86
7.2. Handlungsempfehlungen	88
7.3. Ausblick	90
Literaturverzeichnis	92
9. Anhang	99
9.1 Interviewleitfaden	99
9.2 Kategorienschema	107
9.3 Auswertungsbeispiel	108

9.4 Transkripte 113

VORWORT

Seit dem Wechsel in die Personalabteilung vor fünf Jahren beschäftige ich mich mit dem Phänomen des Fachkräftemangels und den daraus resultierenden Herausforderungen des Employer Branding.

Die Auswirkungen des sich bereits heute abzeichnenden demografischen Wandels und des Wertewandels der aktuellen Generationen in der Arbeitswelt stellen Unternehmen vor eine besondere Herausforderung. Viele Betriebe sind mit dem Fachkräftemangel konfrontiert. Zudem nimmt die Bedeutung der Arbeitgebermarke als Differenzierungsfaktor im Wettbewerb deutlich zu. Dies bedeutet, dass Unternehmen gezwungen sind, eine Strategie zu entwickeln, um trotz des zunehmend knappen Angebotes an qualifizierten MitarbeiterInnen diese für sich zu gewinnen und längerfristig zu binden.

Die Motivation dieser Arbeit ist es, mittels einer zielorientierten Strategie des Employer Branding Möglichkeiten aufzuzeigen, wie qualifizierte Fachkräfte gewonnen und längerfristig gebunden werden können.

Weiters ist es mir ein Anliegen mit dieser Arbeit die Bedeutung von Arbeitgeberbewertungsportalen und deren Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität aufzuzeigen.

Meinen Dank gilt auch meinem Betreuer Dr. Toni Monsberger, der mir bei Fragen immer zur Verfügung stand, mir unterstützende Feedbacks im Erstellungsprozess dieser Masterthesis gegeben und stets motivierende Worte gefunden hat.

Einen besonderen Dank bedarf es auch an meine ArbeitskollegInnen, die mich tatkräftig bei der Masterarbeit mit wertvollen Beiträgen unterstützt haben.

Zu guter Letzt möchte ich mich besonders bei meiner Frau und meinen Kindern für ihre unermüdliche Unterstützung bedanken. Danke für eure Motivation, Rückhalt und vor allem die Geduld, die ihr speziell an den vielen Wochenenden in den letzten 2 Jahren für mich aufgebracht habt.

Abschließend sei zu sagen, auch wenn die letzten 2 Jahre anstrengend und herausfordernd waren, möchte ich die Zeit mit den LektorenInnen und StudienkollegInnen nicht missen.

ABSTRACT

In der vorliegenden Arbeit geht es um Instrumente des Employer Branding zur Gewinnung von Fachkräften in der Metallbranche. Viele Betriebe sind mit der Problematik konfrontiert, qualifizierte Fachkräfte zu finden bzw. in weiterer Folge längerfristig an das Unternehmen zu binden. Um Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, gilt es zu eruieren, welche Aspekte des Fachkräftemangels vorherrschen und inwieweit Instrumente des Employer Branding einen Lösungsansatz darstellen. Die in dieser Arbeit beschriebenen Instrumente tragen dazu bei, die Arbeitgeberattraktivität zu fördern bzw. zu steigern. Ein weiterer Fokus wird auf die Bedeutung von Arbeitgeberbewertungsportalen gelegt.

Im theoretischen Teil geht es zum einen um die durch den Fachkräftemangel in der Metallbranche hervorgerufenen Herausforderungen in Bezug auf das Employer Branding und zum anderen um den Einfluss von Arbeitgeberbewertungsportalen auf potenzielle BewerberInnen.

Im Rahmen des empirischen Teils werden problemzentrierte ExpertInneninterviews durchgeführt. Um allgemeine Informationen und Meinungen zum Thema Employer Branding in der Metallbranche zu erhalten, werden GeschäftsführerInnen und Employer Branding Verantwortliche unterschiedlicher Unternehmen interviewt. Eine zweite Gruppe setzt sich aus potenziellen BewerberInnen für Jobs in der Metallbranche zusammen, um Aufschluss über die Entscheidungskriterien im Hinblick auf mögliche ArbeitgeberInnen zu erhalten.

Die Ergebnisse zeigen, dass durch Employer Branding Maßnahmen die Attraktivität des Unternehmens einen wesentlichen Einfluss auf die Jobauswahl bzw. Arbeitszufriedenheit im Unternehmen darstellt. Weitere Erkenntnisse aus der empirischen Forschung haben ergeben, dass sich Unternehmen mit einer attraktiven Arbeitgebermarke sich bei der Stellenbesetzung von relevanten Positionen leichter tun als Unternehmen mit schlechterem Image.

Weiters zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass positive oder negative Rezensionen und Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen eine wesentliche Rolle auf die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke und Jobauswahl erlangen können.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw.	beziehungsweise	IP	InterviewpartnerIn bzw. InterviewpartnerInnen
d. h.	das heißt	vgl.	vergleiche
EVP	Employee Value Proposition	WKO	Wirtschaftskammer Österreich
HR	Human Resources	z. B.	zum Beispiel
ibw	Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft		

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Folgen des demografischen Wandels (Quelle: eigene Darstellung).....	11
Abbildung 2: Entwicklungsprognose der Bevölkerung (Quelle: in Anlehnung an Statistik Austria: Datenabfrage 08.10.2021)	11
Abbildung 3:Veränderung Zahl der Lehrlinge 2010–2020 (Quelle: in Anlehnung an Dornmayr & Rechberger, 2019, S. 41)	12
Abbildung 4: Vergleich der 20-Jährigen und 60-Jährigen in Österreich (Quelle: in Anlehnung an Dornmayr & Rechberger, 2019, S. 67)	13
Abbildung 5: Generationen in der Arbeitswelt (Quelle: eigene Darstellung)	15
Abbildung 6: Einflussfaktoren am Arbeitsmarkt (Quelle: eigene Darstellung)	23
Abbildung 7: Road-Map Entwicklung Arbeitgebermarke (Quelle: in Anlehnung an Runkel, 2019, S. 48)	26
Abbildung 8: Faktoren zur Arbeitszufriedenheit am Arbeitsplatz (Quelle: eigene Darstellung).....	32
Abbildung 9: Bewertung von ArbeitgeberInnen (Quelle: eigene Darstellung)	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung der InterviewpartnerInnen. Quelle: eigene Darstellung	55
Tabelle 2: Kategorienschema. Quelle: eigene Darstellung.....	58

1. EINLEITUNG

1.1. Problemstellung, Ausgangssituation

Aktuelle Forschungsberichte zeigen auf, dass es in Österreich in den letzten Jahren zu einem akuten Mangel an qualifizierten Fachkräften in nahezu allen Berufsgruppen gekommen ist. Diese Problematik könnte sich durch den demografischen Druck, der in den nächsten Jahren noch zunehmen wird, drastisch verstärken. Besonders stark betroffen sind laut diesen Forschungsberichten handwerkliche Berufe. (vgl. Dornmayr & Rechberger, 2019, S. 4)

Aktuell arbeiten am Arbeitsmarkt vier verschiedene Generationen zusammen. Jede dieser Generationen ist anders, hat andere Ansprüche, Forderungen, Ziele und Wünsche und jeweils andere Erwartungen an den Arbeitsmarkt. Bei den geburtenstarken Jahrgängen (1946–1965) und der nachfolgenden Generation war die Suche nach geeigneten Fachkräften noch keine Herausforderung. Es gab damals mehr BewerberInnen als offene Stellen. Aufgrund der veränderten Voraussetzungen auf dem Arbeitsmarkt hat ein Wertewandel eingesetzt. Die gegenwärtige Generation legt viel mehr Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance sowie auf Abwechslung im Berufsalltag. (vgl. Hesse & Mattmüller, 2019, S. 55–59)

Für viele Betriebe stellen die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und die immer komplexer werdenden Wettbewerbe eine große Herausforderung dar. Um ihre Marktstellung zu stärken, spielt vor allem die individuelle und zukunftsorientierte Bildung der MitarbeiterInnen eine entscheidende Rolle – sowohl für den Erfolg des Unternehmens als auch für die Verbesserung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit und -qualität. (vgl. Wegerich, 2015, S. 1)

Für die Betriebe wird es immer schwieriger, geeignete MitarbeiterInnen zu finden. Gerade deswegen ist es von großer Bedeutung, ein positives Unternehmensimage aufzubauen und zu kommunizieren. Außerdem stellt sich die Frage, wie die richtigen MitarbeiterInnen gefunden und diese im Unternehmen integriert werden können. Ebenfalls wird es immer wertvoller, MitarbeiterInnen – egal auf welcher Ebene und welche Funktion sie ausüben – länger zu binden und für das Unternehmen zu begeistern. (vgl. Geschwill & Schuhmacher, 2014, S. 3–4)

Die Attraktivität eines Unternehmens für gegenwärtige und potenzielle MitarbeiterInnen hat sich bei Personalverantwortlichen und Arbeitssuchenden zu einem wesentlichen Faktor entwickelt. Identifikation und Rekrutierung von geeigneten MitarbeiterInnen orientieren sich zunehmend an den Bedürfnissen der möglichen MitarbeiterInnen und deren Betrachtung der Attraktivität eines Unternehmens als ArbeitgeberIn. Entsprechendes gilt für die Bindung und Integration aktueller MitarbeiterInnen. (vgl. Stritzke, 2010, S. 1)

1.2. Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es darzustellen, warum Employer Branding in der Metallbranche eine derart hohe Wichtigkeit hat. Hierbei werden arbeitspolitische Herausforderungen wie der demografische Wandel, der Fachkräftemangel, der Wertewandel und die Schwierigkeit, geeignetes, qualifiziertes Personal zu finden, analysiert. Die Notwendigkeit für das Erfordernis des Employer Branding ist der Mangel an Fachkräften in der Metallbranche, der den Wettbewerb um qualifizierte MitarbeiterInnen zunehmend verstärkt. Mit dieser Arbeit sollen die Herausforderungen des Personalmanagements in Bezug auf die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und die Notwendigkeit von Employer Branding aufgezeigt werden. Überdies wird das Potenzial von MitarbeiterInnen als ImageträgerInnen für Unternehmen erforscht. Anschließend wird die Relevanz von Arbeitgeberbewertungsportalen untersucht und inwieweit sie eine Rolle für die Arbeitgeberwahl spielen.

Im empirischen Bereich wird analysiert, vor welchen Herausforderungen der HR-Bereich von Unternehmen in der Metallbranche im Hinblick auf Personalmarketing steht. Weiters soll erforscht werden, ob Bewertungsportale von wesentlicher Bedeutung für das Employer Branding sind und inwieweit der Kommunikation auf derartigen Plattformen Augenmerk geschenkt werden soll.

1.3. Forschungsfragen

Folgende Forschungsfragen werden in der Masterthesis bearbeitet:

Hauptforschungsfrage:

- Welche Chancen und Risiken ergeben sich im Rahmen des Employer Branding in der Metallbranche?

Theoretische Subforschungsfragen:

- Welche Möglichkeiten bieten sich hinsichtlich der Personalakquisition und Personalbindung, um dem Fachkräftemangel in der Metallbranche entgegenzuwirken?
- Welche Bedeutung spielen Arbeitgeberbewertungsportale bei der Wahl der ArbeitgeberInnen?

Empirische Subforschungsfragen:

- Vor welchen Herausforderungen stehen Personalverantwortliche bei der Rekrutierung und Bindung von Fachkräften in der Metallbranche?
- Welche Wirkung haben Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen auf die Wahl der ArbeitgeberInnen?

1.4. Methodische Vorgehensweise

Der theoretische Bereich der Arbeit sowie die Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen stützen sich auf durch intensive Recherche ermittelte Fachliteratur wie Fachbücher, Standardwerke und Beiträge aus Fachzeitschriften. Im empirischen Teil wurden ExpertInnen in Einzelinterviews befragt. Anhand problemzentrierter Fragen wurde zudem eine qualitative Untersuchung durchgeführt. Dafür wurde zur Orientierung und Anregung ein Interviewleitfaden erstellt. Ein leitfadengestütztes Interview stellt sicher, dass alle forschungsrelevanten Themen angesprochen werden und eine Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse hergestellt werden kann. Die Auswertung der erhobenen Informationen wurde gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz von 2016 durchgeführt, in welcher die Daten anhand eines mehrstufigen Verfahrens der Kategorienbildung und Codierung ausgewertet werden. In der ersten Phase wird grob

entlang der Hauptkategorien codiert; in der zweiten Phase werden die Kategorien gefiltert und ausdifferenziert, und anschließend wird erneut das gesamte Material codiert. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 97) Die Bildung von Kategorien ist ein elementarer und wichtiger Vorgang, um Zusammenhänge zu verstehen und auswerten zu können, welche abschließend zur Beantwortung der Forschungsfragen führen sollen. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 31) Die Validität meint, dass genau das, was empirisch erforscht wird, auch genau darauf zutrifft, was eigentlich untersucht werden sollte. Demzufolge ist es wichtig, sich schon bei der Planung der empirischen Arbeit zu überlegen, wie sich das Untersuchungsphänomen möglichst valide erfassen lässt. (vgl. Kruse, 2015, S. 56–57)

1.5. Aufbau der Arbeit

Die Struktur der Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Kapitel 2. beschäftigt sich mit dem Thema Employer Branding und beschreibt relevante Begriffe wie Arbeitgebermarke, Fachkräftemangel und Employability näher. Nach Darlegung der Bedeutungen wird im Kapitel 3.1.–3.3. auf die arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen eingegangen. Dabei ist vor allem der Fachkräftemangel in der Metallbranche zu beachten, der einerseits durch den demografischen Wandel und andererseits durch den Generationenwechsel beeinflusst wird. Das darauffolgende Kapitel 3.4. beschäftigt sich mit den Grundlagen von Employer Branding, wobei sowohl auf die zusammenhängenden Herausforderungen als auch auf die wesentlichen Instrumente beleuchtet werden. Im Kapitel 3.5. wird der Prozessablauf des Employer Branding näher erläutert. Kapitel 3.6. beschäftigt sich mit der Planung und Entwicklung der Arbeitgebermarke. Im Kapitel 3.7. und 3.8. wird untersucht, welche Maßnahmen intern und extern gesetzt werden müssen, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Das letzte Kapitel 3.9. behandelt Arbeitgeberbewertungsportale und deren Bedeutung für ArbeitgeberInnen und potenzielle BewerberInnen. Hier werden auch relevante Portale im deutschsprachigen Raum vorgestellt. Im Kapitel 4. wird ein Zwischenfazit gezogen, in welchem die literaturbasierten Erkenntnisse zusammengefasst und die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet werden. Im empirischen Teil der Arbeit werden zunächst im Kapitel 5. die Erhebung und Auswertung der empirischen Untersuchung dargelegt, während im Kapitel 6. die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen sowie der Hauptforschungsfrage erfolgt. Im letzten Kapitel 7., der Conclusio, werden die

Ergebnisse diskutiert, Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen präsentiert, und es wird ein Ausblick auf weitere mögliche Forschungsansätze gegeben.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

2.1. Definition Employer Branding

Employer Branding kann buchstäblich als Entwicklung einer Arbeitgebermarke übersetzt werden. Vielmehr kann unter Employer Branding aber auch eine Verknüpfung von Personalmarketing auf der einen und den Bemühungen, MitarbeiterInnen zu binden, auf der anderen Seite sowie der Aufbau eines positiven Images als ArbeitgeberIn verstanden werden. Die Arbeitgebermarke spielt im weiteren Sinne eine wesentliche Rolle bei der Personalakquise und bei der MitarbeiterInnenbindung. (vgl. Kanning, 2017, S. 3–4) Zusammenfassend lässt sich sagen: Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern ausschlaggebende Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als authentische und interessante Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber. Kernaufgabe des Employer Branding ist es, eine Unternehmensstrategie zu entwickeln, die auf eine nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages aufbaut. (vgl. Wilbers, 2018, S. 2–3)

Detailliert betrachtet setzt sich Employer Branding demnach aus den englischen Wörtern „Employer“ und „Brand“ zusammen, welche in diesem Zusammenhang als ArbeitgeberInnen und Marke zu übersetzen sind. Der Begriff der Marke ist vor allem in Verbindung mit Produkten vertraut. Es gilt nun zu veranschaulichen, inwieweit sich das Produktmarkenverständnis auf eine Arbeitgebermarke übertragen lässt. Während ein Produkt sichtbar ist und sich durch Design, Markenzeichen oder Slogan leicht gestalten lässt, sind Arbeitgebereigenschaften nicht sichtbar, und das Unternehmen ist größtenteils als Ganzes gekennzeichnet. Eine eindeutige Differenzierung gegenüber anderen ArbeitgeberInnen gestaltet sich deswegen als außerordentlich schwierig. (vgl. Petkovic, 2007, S. 44–46) Der Begriff Employer Branding könnte auch folgendermaßen definiert werden: die Summe der Anstrengungen eines Unternehmens, bestehenden und potenziellen MitarbeiterInnen zu vermitteln, dass es attraktive Arbeitsplätze ermöglicht. (vgl. Hesse & Mattmüller, 2019, S. 21)

2.2. Definition Arbeitgebermarke

Unter Markenbildung kann man eine unternehmensstrategische Maßnahme sehen, bei der Konzepte aus dem Marketing zur Markenbildung angewandt werden. Dies bedeutet, dass ArbeitgeberInnen bildhafte Merkmale zur Wahrnehmung entwickeln müssen. Dabei wird zwischen Employer Branding extern in Richtung Personalakquise von potenziellen MitarbeiterInnen und intern in Richtung Personalführung und Personalentwicklung von bereits im Unternehmen beschäftigten MitarbeiterInnen unterschieden. Durch diese Maßnahmen entscheidet sich das Bindungs- und Leistungsverhalten der MitarbeiterInnen. (vgl. Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 35) Eine gute Marke funktioniert nur dann, wenn die angesprochenen Produkte oder Dienstleistungen die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe erfüllen. Ähnliches gilt für die Arbeitgebermarke, die ein ansprechendes und attraktives Arbeitgeberangebot anbieten muss, um die Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen erfüllen zu können. Der Umgang mit MitarbeiterInnen und wie diese ihren täglichen Arbeitstag erleben, spielt dabei eine wesentliche Rolle. (vgl. Wilbers, 2018, S. 39–40) Unter Arbeitgebermarke wird auch verstanden, sich mehr oder weniger deutlich von der Masse abzuheben. Eine Kernaufgabe der Markenbildung ist die positive Abgrenzung zu anderen ArbeitgeberInnen. Wobei traditionelle Unternehmen, die seit hundert Jahren oder mehr bestehen, sich viel leichter tun als kleine oder mittelständische Unternehmen, die den Namen der Firmengründerin bzw. des Firmengründers führen und eventuell nur lokal bekannt sind. (vgl. Kanning, 2017, S. 138)

Ein allgemeines Ziel der Bildung einer Arbeitgebermarke ist es, strategisch eine Marke so zu entwickeln, dass ein positives Image in den Köpfen der bestehenden Belegschaft und der möglichen BewerberInnen verankert wird und so ein immaterieller Mehrwert entsteht. Genau hier beginnt die große Herausforderung für die ArbeitgeberInnen, denn die aktuelle Generation Y begegnet oberflächlichen Aussagen vermehrt kritisch. Durch das Internet ergeben sich immer mehr Möglichkeiten, sich über die ArbeitgeberInnen vorab zu informieren. (vgl. Künzel, 2013, S. 22–23) Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch ein positives Image- und Markenbild ein funktioneller, wirtschaftlicher und psychologischer Nutzen entsteht. (vgl. Nagel, 2011, S. 17)

2.3. Definition Fachkräftemangel

Im Forschungsbericht *Institut für Höhere Studien* wird der Fachkräftemangel nicht als kurzfristiges und konjunkturbedingtes Problem betrachtet, sondern als längerfristige Herausforderung. Der Fachkräftemangel könnte auch folgendermaßen definiert werden: als eine Situation, in der die Nachfrage das Angebot von mit gewünschten Qualifikationen ausgestatteten Arbeitskräften überschreitet. Laut diesem Bericht fällt ein Fachkräftemangel, welcher durch Rekrutierungsprobleme oder unattraktive Arbeitsbedingungen einzelner Unternehmen hervorgerufen wird, nicht unter den eigentlichen Begriff des Fachkräftemangels. (vgl. Fink, Hofer, Titelbach & Vogtenhuber, 2015, S. 12–14) Weiters führen schwindende Bevölkerungszahlen, ansteigende Lebenserwartungen und ein Strukturwandel ebenfalls zum andauernden Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt. Trotz der guten Arbeitsmarktentwicklung der letzten Jahre bleibt die weltwirtschaftliche Situation gleichzeitig instabil, und die Auswirkungen des demografischen Wandels werden sich in Zukunft weiterhin verstärken. (vgl. Krüger, 2018, S. 13)

Um das Problem Fachkräftemangel klarer und verständlicher darzustellen, ist eine ausführliche Betrachtung in den Dimensionen „qualitativ“, „quantitativ“, „zeitlich“ und „räumlich“ sinnvoll. Als qualitative Personalknappheit wird verstanden, dass die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der verfügbaren Arbeitskräfte nicht den Erwartungen des Unternehmens entsprechen. Quantitative Personalknappheit bedeutet, dass die Anzahl an verfügbaren Arbeitskräften nicht mit der Anzahl der vom Unternehmen benötigten Arbeitskräfte übereinstimmt. Die zeitliche Personalknappheit ist auf Tage, Wochen oder Monate bezogen und kann dauerhaft oder zeitlich begrenzt dargestellt werden. Die räumliche Personalknappheit kann sich auf geografische Einheiten wie Bundesländer oder auf bestimmte Standorte bzw. verschiedene Abteilungen des Unternehmens beziehen. (vgl. Elias-Linde, 2014, S. 7) Laut Forschungsbericht der WKO zum Befragungszeitpunkt Ende September 2020 wird von einem Fachkräftebedarf von rund 177.000 Personen ausgegangen. Die Auswirkungen der fehlenden Fachkräfte sind einerseits Umsatzeinbußen, andererseits höhere Aufwendungen für Personalsuche, Gehälter sowie für Schulungen und Weiterbildungen. (vgl. Dornmayr & Rechberger, 2020, S. 1–3)

2.4. Employability – Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit

Employability oder Beschäftigungsfähigkeit beschreibt zum einen die Bereitschaft zu universell einsetzbarer fachlicher Verantwortung und zum anderen den Grundsatz der Mit- oder Selbstverantwortung der eigenen Arbeitskraft in einem dynamischen Arbeitsmarkt. Schließlich definiert Employability die Fähigkeit, beruflich angeeignetes Wissen anzuwenden, um den Anforderungen am Arbeitsplatz permanent gerecht zu werden, aber auch für neue Aufgaben bei bestehenden oder bei neuen ArbeitgeberInnen gewappnet zu sein. (vgl. Speck, 2004, S. 25–26) Nur durch gezielte MitarbeiterInnen- und Organisationsentwicklungen können Unternehmen die Beeinflussungen der Employability wahrnehmen und langfristig erfolgreich sein. Die Anpassung an die strukturellen Wandlungsprozesse in der Gesellschaft und Wirtschaft gewinnt immer mehr an Bedeutung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Die Beschäftigungsfähigkeit nimmt MitarbeiterInnen und Unternehmen gleichermaßen in die Pflicht: MitarbeiterInnen müssen bereit sein, ihre Qualifikationen stetig weiterzuentwickeln, um die zukünftigen Herausforderungen des Unternehmens in wirtschaftlicher, technologischer, ökologischer und gesellschaftlicher Sicht erfüllen zu können. (vgl. Schwaab, Bergmann, Gairing & Kolb, 2010, S. 208) Das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die fortwährende Arbeitsfähigkeit von Fachkräften auf dem aktuellen und zukünftigen Arbeitsmarkt. Dabei sind folgende Faktoren wichtig: Die Rahmenbedingungen der Arbeit und Arbeitsorganisation sollten so ausgerichtet sein, dass sie sich hilfreich und nicht hinderlich auswirken. Bei der Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen sollte nicht nur auf ihr Wissen und Können geachtet werden, sondern auch auf ihre Bereitschaft, Gesundheit und Sicherheit. (vgl. Troger, 2019, S. 100–101) Schließlich hängt die Wahrung der Beschäftigungsfähigkeit von folgenden Faktoren ab: Begünstigung von „lebenslangem Lernen“, Wahrnehmung der Verpflichtung für die persönliche Weiterentwicklung durch die MitarbeiterInnen, zielgruppenangepasste Weiterbildungsangebote, Weitergabe von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sowie Integration von arbeitsbereichbezogenem Lernvermögen. (vgl. Wegerich, 2011, S. 259–260)

3. DARLEGUNG DER BESTEHENDEN LITERATUR

3.1. Arbeitsmarktpolitische Herausforderungen

Arbeitsmarktpolitische Herausforderungen sind Thema in verschiedenen Wissenschaften. Im ersten Teil werden die Ereignisse und Auswirkungen des demografischen Wandels vorgestellt. Darauf aufbauend wird im zweiten Teil beschrieben, welche Auswirkungen und Folgen der Fachkräftemangel in der österreichischen Metallbranche hat. Im Fokus des dritten Kapitels stehen die verschiedenen Generationen und deren unterschiedliche Werte und Relevanz für Employer Branding.

3.1.1. Demografischer Wandel

Der demografische Wandel stellt ein wesentliches Ereignis der heutigen Zeit dar und wird auch zukünftig einen entscheidenden Einfluss auf verschiedene politische, soziale und wirtschaftliche Bereiche haben. Grundlegend beschreibt der demografische Wandel die starke Zunahme der Pensionierungen und die Stagnation der Personen im Berufseinstiegsalter. Beeinflusst wird die Zusammensetzung der Bevölkerung durch die Geburtenrate, die Lebenserwartung und die Zuwanderungsrate der (österreichischen) Gesellschaft. Unternehmen werden immer mehr mit diesen Veränderungen konfrontiert. Zunehmend kommt es zu einem Kampf um talentierte Arbeitskräfte, zu Überalterung und zu einem Rückgang der MitarbeiterInnen sowie zu einem Engpass an qualifizierten Fachkräften. (vgl. Dornmayr & Rechberger, 2019, S. 4) Den Annahmen etlicher Forschungsberichte zufolge sehen sich Unternehmen mit alternden Belegschaften und rückläufigen potenziellen Fachkräften konfrontiert, was negative ökonomische Auswirkungen auf die Betriebe hat. Seit mehr als vier Jahrzehnten sinkt die Geburtenzahl, wobei die Lebenserwartung kontinuierlich ansteigt. Dadurch entsteht ein enormer Druck hinsichtlich Personalbeschaffung sowie Bindung an das Unternehmen. Um zu entsprechenden Fachkräften zu kommen und am Markt weiter wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Unternehmen Strategien entwickeln und sich an die Situation anpassen. (vgl. Ruthus, 2013, S. 7)

Der demografische Wandel als Begriff ist weder als positiv noch als negativ anzusehen. Er beschreibt lediglich die Veränderung der Zusammensetzung der Bevölkerung hinsichtlich ihrer

Größe und Struktur. Die Folgen des demografischen Wandels sind vielschichtig. Die folgende Abbildung 1 präsentiert, mit welchen Entwicklungen die Unternehmen in Zukunft zunehmend kon-

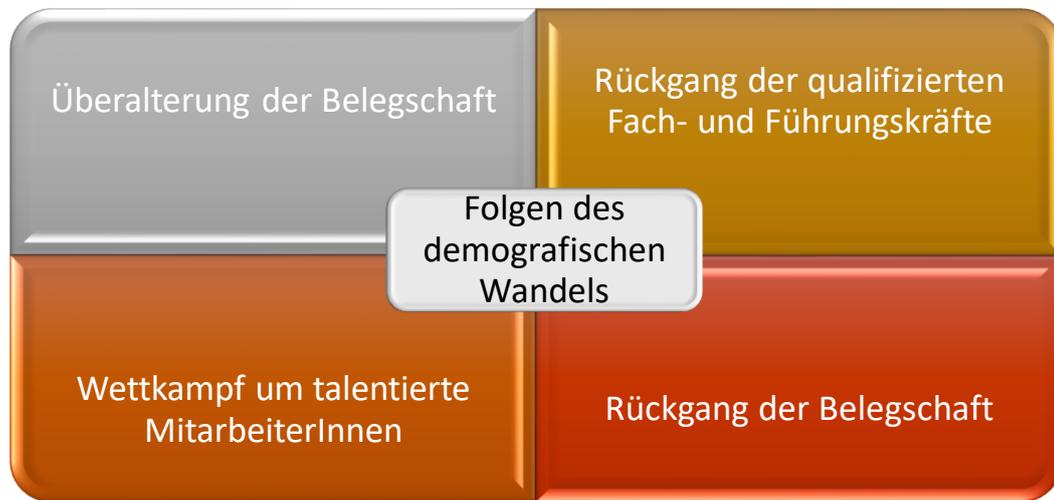


Abbildung 1: Folgen des demografischen Wandels (Quelle: eigene Darstellung)

frontiert werden. (vgl. Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 3–4)

Durch die ansteigende Zahl älterer Menschen und die gleichzeitig sinkende Bevölkerungszahl im erwerbsfähigen Alter wird es in Zukunft zu sozialen und strukturellen Veränderungen in den Unternehmen kommen. Demografische Prognosen haben gegenüber anderen Wirtschaftsprognosen den Vorteil, dass sie stark von vergangenen Entwicklungen abhängen und es nur geringe Abweichungen der Haupteinflussgrößen im Zeitablauf gibt. In der angeführten Abbildung 2 wird visuell dargestellt, wie sich die Bevölkerung in den nächsten Jahrzehnten entwickeln wird. (vgl. Krüger, 2018, S. 12–13)

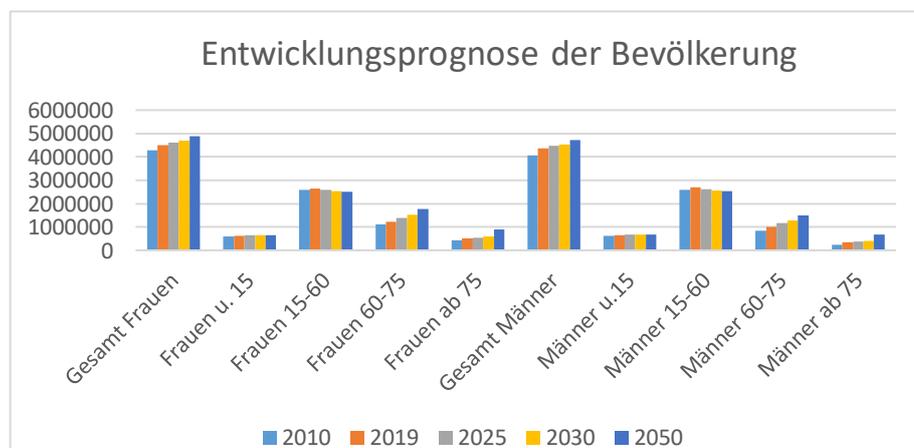


Abbildung 2: Entwicklungsprognose der Bevölkerung (Quelle: in Anlehnung an Statistik Austria: Datenabfrage 08.10.2021)

3.1.2. Fachkräftemangel in der österreichischen Metallbranche

Eingeschränkt durch den demografischen Wandel kommt es vermehrt zu einem Fachkräftemangel in verschiedenen Branchen. Hauptgrund dafür ist das Abnehmen der BerufseinsteigerInnen sowie der Fach- und Führungskräfte. Eine betroffene Branche ist unter anderem die Metallbranche. Generell ist darauf hinzuweisen, dass die Entwicklung der Lehrlingszahlen mit dem demografischen Wandel zusammenhängt. Die nachstehende Abbildung zeigt die Reduktion der Lehrlingszahlen in der Metallbranche in allen österreichischen Bundesländern auf. (vgl. Dornmayr & Rechberger, 2019, S. 35–41)

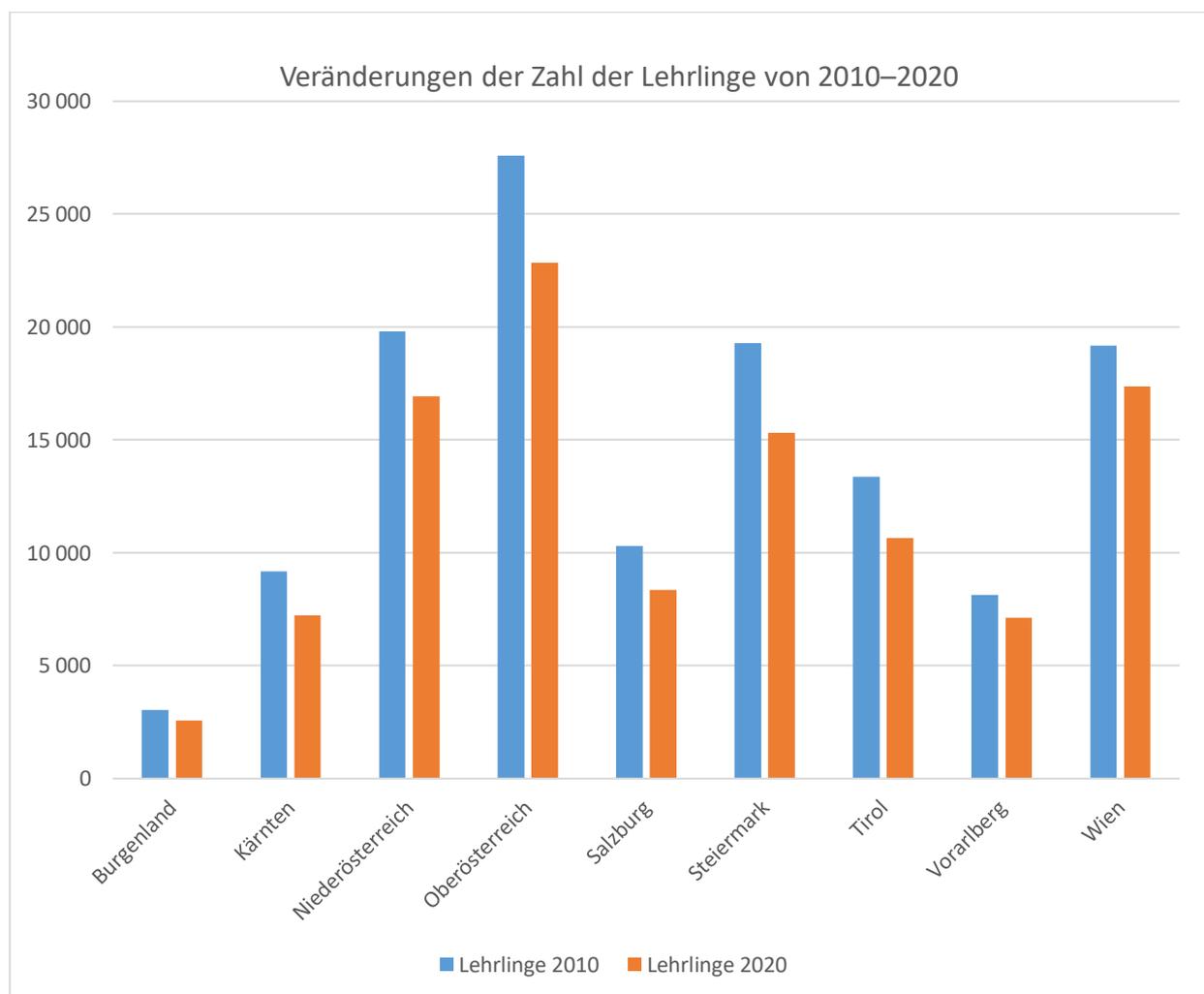


Abbildung 3: Veränderung Zahl der Lehrlinge 2010–2020 (Quelle: in Anlehnung an Dornmayr & Rechberger, 2019, S. 41)

Durch abnehmende Bevölkerungszahlen, steigende Lebenserwartung und die sinkenden Zahlen an qualifizierten und motivierten Fachkräften befindet sich der Arbeitsmarkt in einem Umbruch. Laut Statistik Austria gibt es aktuell eine größere Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften als Angebot am Arbeitsmarkt herrscht. (vgl. Dornmayr & Rechberger, 2019, S. 31). Die Hauptgründe für die Herausforderungen in der Stellenbesetzung liegen unter anderem in fehlender Qualifikation, aber auch im Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck. (vgl. Krüger, 2018, S. 13–15) Aktuelle Forschungsberichte zeigen auf, dass der zukünftige Fachkräftemangel von zwei wesentlichen Faktoren abhängt: einerseits von den sinkenden bzw. stagnierenden Zahlen an BerufseinsteigerInnen und andererseits von den steigenden Zahlen an BerufsaussteigerInnen. Durch eine Gegenüberstellung der Zahlen der 20-Jährigen (als angenommenes Durchschnittsalter von BerufseinsteigerInnen) und der 60-Jährigen (als angenommenes durchschnittliches Pensionsalter) lässt sich diese wachsende Lücke zwischen EinsteigerInnen und AussteigerInnen gut veranschaulichen. (vgl. Dornmayr & Rechberger, 2019, S. 65–67)

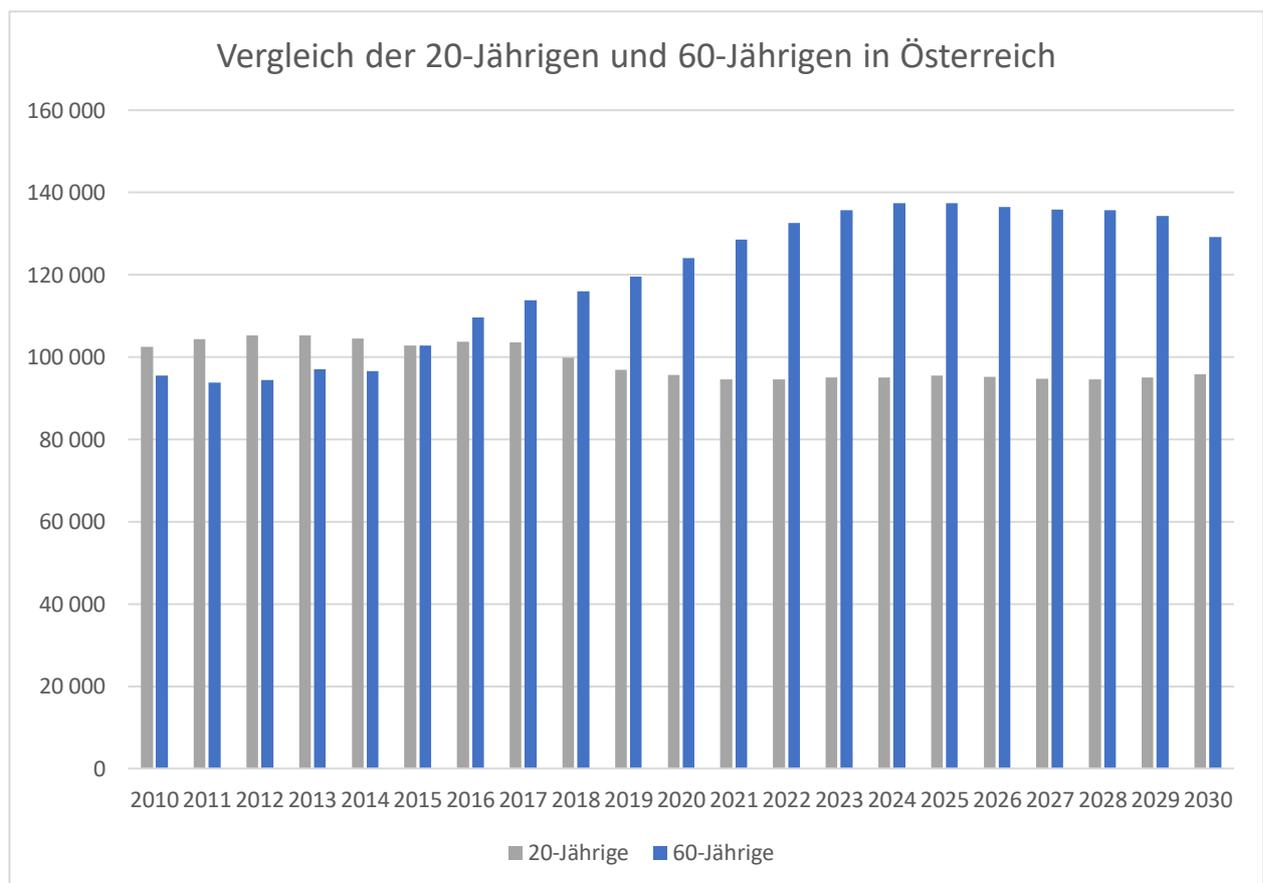


Abbildung 4: Vergleich der 20-Jährigen und 60-Jährigen in Österreich (Quelle: in Anlehnung an Dornmayr & Rechberger, 2019, S. 67)

Das Phänomen Fachkräftemangel führt häufig zu unbesetzten Stellen und in weiterer Folge zu schwer zu bewältigenden Herausforderungen in den Betrieben. Die steigende Differenz zwischen Nachfrage und Angebot an qualifizierten Fachkräften ist zum einen die Folge des demografischen Wandels, zum anderen führt auch die gute Konjunktur der letzten Jahre zu größerer Nachfrage. Eine weitere Rolle spielt die junge Generation, die sich entweder für eine Lehrausbildung oder ein Studium entscheidet. Die Tendenz der letzten Jahre zeigt, dass sich der Anteil der StudentInnen stetig erhöht. Folglich lässt sich daraus ableiten, dass je weniger synchron sich diese Abläufe verhalten, der Fachkräftemangel unabhängig vom demografischen Wandel größer wird. (vgl. Kanning, 2017, S. 7–9)

3.2. Generationen und deren Relevanz für Employer Branding

Aktuell arbeiten drei Generationen mit unterschiedlichen Werten und Gesinnungen zusammen. Die Herausforderung innerhalb dieses Generationenwechsels für die Unternehmen lautet, eine Strategie zu entwickeln, deren Ziel es ist, das Beste aus allen Generationen zu vereinigen. (vgl. Geschwill & Schuhmacher, 2014, S. 190–191). Abbildung 5 zeigt die Bezeichnungen und zeitlichen Anordnungen der unterschiedlichen Generationen in der Arbeitswelt, wobei es bei den Altersgrenzen, Namen sowie bei den angegebenen Zeitspannen je nach Literaturquellen zu verschiedenen Darstellungen kommen kann. Bei Generationsbeschreibungen kommt es häufig zu einer Generalisierung, weswegen gemeinsame Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen einer Generation eher als Tendenz und nicht als Tatsache angesehen werden sollten. (vgl. Holste, 2012, S. 17–18)

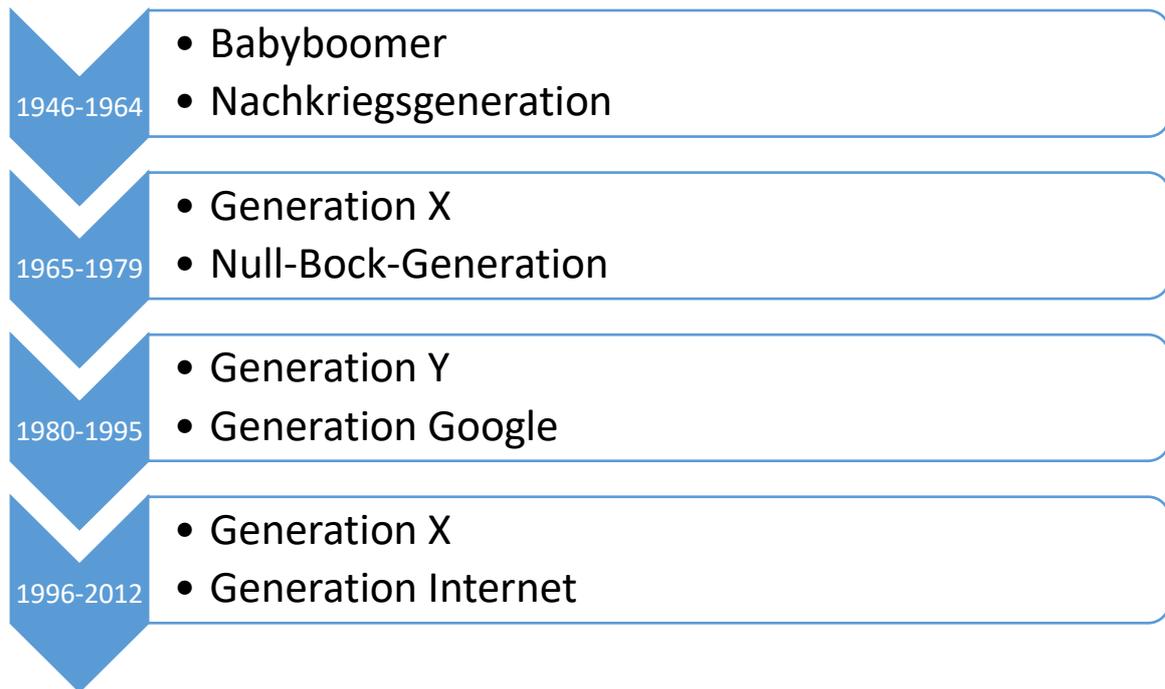


Abbildung 5: Generationen in der Arbeitswelt (Quelle: eigene Darstellung)

3.2.1. Generation Babyboomer

Die Generation Babyboomer ist in der Nachkriegszeit aufgewachsen, wodurch harte Arbeit selbstverständlich und eine Grundvoraussetzung für Belohnung ist. Derzeit befinden sich viele von ihnen in einer Führungsposition oder leiten die Geschicke eines Unternehmens, wobei sich ein Großteil auf den Eintritt in den Ruhestand vorbereitet. (vgl. Hesse & Mattmüller, 2019, S. 57)

Im Gegensatz zur heutigen Generation herrschte damals Warenknappheit, und es gehörte zum Alltag, gut auf seinen Besitz aufzupassen. Des Weiteren sieht die Generation Babyboomer Arbeit als Pflicht an, um ihre Familie zu ernähren. Für sie ist Funktionalismus und Rationalismus wichtiger als Ästhetik und Emotionen. (vgl. Parment, 2009, S. 21–23)

Einer von vielen Grundsätzen der Generation Babyboomer lautet: „Unsere Kinder sollen es einmal besser haben als wir.“ Erfolgsrezept sind die Anpassungsfähigkeit und das Sich-unterordnen-Können. Einfach formuliert sind die typischen Verhaltensmerkmale der Babyboomer, dass sie nur ihren Job ausführen und dabei ihre Ruhe haben wollen. Ihre größte Sorge ist die Absicherung ihrer Pension. (vgl. Troger, 2019, S. 125)

3.2.2. Generation X

Die Bezeichnung dieser Generation stammt vom gleichnamigen Roman von Douglas Coupland. Aktuell befindet sich diese Generation im mittleren Erwerbsalter. Sie ist in ihrem Produktivitätshoch, welches auf Wissen, Erlerntem und Erfahrung beruht. Diese Generation nutzt Stellenwechsel gezielt für Karrieresprünge und wechselt dafür häufig auch das Unternehmen (vgl. Ruthus, 2013, S. 18). Der Begriff Generation X ist zum Teil negativ behaftet, da mit ihm die Ablehnung von traditionellen Elementen und Institutionen wie Familie, Ehe, Arbeit sowie die beabsichtigte Abgrenzung von Werten vorheriger Generationen verbunden wird. (vgl. Parment, 2009, S. 16) Anders als bei den vorherigen Generationen sind die Werte der Generation X geprägt vom Streben nach Unabhängigkeit, Flexibilität und der eigenen Identität. Sie ist einem autoritären Führungsstil gegenüber eher abgeneigt. Work-Life-Balance ist ihr wichtig: Arbeit ist nicht alles im Leben. Vielmehr dient die Arbeit als eine Art Vereinbarung, um für die privaten Bedürfnisse wie Haus oder Auto aufzukommen. (vgl. Holste, 2012, S. 20) Die Generation X wird auch als VermittlerIn zwischen den Generationen Y und Z gesehen, denn ohne sie wären die Verhalten und Lebensweisen wesentlich unverständlicher zu verstehen bzw. nachzuvollziehen. Nahezu bei allem was sie tut, wird die Sicherung der Lebensqualität nie aus den Augen verloren. Auch wenn die Generation X ein gehütetes Leben führt, befürchtet sie, dass sie den Wohlstand ihrer Eltern offenbar nicht erreichen kann. Für die Generation X wird harte Arbeit als Mittel zum Zweck gesehen, um sich ein konkretes Leben ermöglichen zu können. (vgl. Hesse & Mattmüller, 2016, S. 56–58) Heute stehen die VertreterInnen der Generation X mitten im Leben, aber meistens auch schon am Endpunkt ihrer beruflichen Karriere. Leitende Positionen sind derzeit noch mit einem Babyboomer besetzt und werden höchstwahrscheinlich mit einem von der Generation Y nachbesetzt. Das ist darauf zurückzuführen, dass diese Generation viel Zeit in ihre Ausbildung investiert hat und dadurch gegenüber der Generation X bevorzugt wird. (vgl. Troger, 2019, S. 126)

Reorganisation und anderen organisatorischen Veränderungen stehen sie skeptisch gegenüber, da sie für sich keine Verbesserungen erwarten. Diese allgemeine Perspektivlosigkeit – nicht umsonst ist oft auch von einer „Null-Bock-Generation“ die Rede – macht sich oft in nur mäßiger Arbeitsmotivation und entsprechend durchschnittlichem Leistungsniveau bemerkbar. Das Leben außerhalb des Unternehmens spielt eine wichtigere

Rolle als für die Elterngeneration. Individualinteresse geht vor kollektivem Unternehmensinteresse. Weiterbildung wird eher als notwendiges Übel betrachtet, jede neue technologische Entwicklung als zusätzlicher Aufwand. Aufgrund der Uniformität und des berechenbaren Verhaltens der Generation X-Vertreter ist deren Führung relativ einfach. (Troger, 2019, S. 126–127)

3.2.3. Generation Y

Die Generation Y, abgeleitet von „Generation Why“, stellt, wie ihr Name bereits sagt, eine Generation mit kritischer und hinterfragender Grundhaltung dar. Die Generation wird auch „Millennials“ oder „Digital Natives“ genannt, zumal sie mit dem Internet und mit digitalen Kommunikationsmedien aufgewachsen ist. Viele MitarbeiterInnen der Generation Y sind gut ausgebildet und/oder besitzen einen Hochschulabschluss. Des Weiteren sind sie in einem eher wohlhabenden Umfeld aufgewachsen und wurden weniger streng erzogen als die Generationen davor. (vgl. Moskaliuk, 2016, S. 2) Ein wichtiges Merkmal der Generation Y ist die Fähigkeit, das Internet und neue Technologien für sich zu nutzen. Durch die vielen Informationen und Perspektiven, die sich aus der Gesellschaft ergeben, entwickeln sich viele Möglichkeiten, die Zukunft zu gestalten. (vgl. Parment, 2009, S. 16) Da ArbeitnehmerInnen dieser Generation vermehrt Wert auf emotionale Aspekte des Arbeitgeberangebotes legen, spielen das Image der Arbeitgebermarke und die Unternehmenskultur wichtige Rollen. ArbeitnehmerInnen erwarten, dass ArbeitgeberInnen ihre Wünsche und Bedürfnisse erfüllen und vertreten. Ihr Standpunkt zusammengefasst: „Zur Loyalität gegenüber der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber bin ich nicht verpflichtet. Ich versuche aber, mein Bestes zu geben. Letztendlich geht es darum, Erfahrungen anzuhäufen, um einen guten Lebenslauf aufweisen zu können.“ (vgl. Parment, 2013, S. 12–13) Sie sind eine der ersten Generationen, bei der sich das Machtverhältnis zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen verändert. Forderungen wie persönliche Entwicklung, Spaß und Gleichsetzung stellen die ArbeitgeberInnen vor neue Herausforderungen. Die Generation Y denkt unternehmerisch und international, wobei sie sich selbst als Marke versteht und vermarktet. Durch die Vernetzung in sozialen Netzwerken erhält sie direkte Unterstützung bzw. Feedback von Gleichgesinnten der Arbeitsbranche. Der Trend zu Vereinbarkeit von Privat-, Berufs- und Familienleben setzt sich auch bei der Generation Y fort. Jedoch muss die Arbeit auch zu einer Selbstverwirklichung führen, was

diese Generation von den vorherigen im Wesentlichen unterscheidet. (vgl. Holste, 2012, S. 20–21)

3.2.4. Generation Z

Die Generation Z – auch Generation Internet genannt – ist die erste Generation, die vollständig im digitalen Zeitalter aufwächst. Durch Smartphones, Computer und Internet werden ihr neue Kommunikationsmöglichkeiten geboten. Personen der Generation Z sind meistens die Kinder der Generation X und stehen gerade vor der Berufsentscheidung oder haben bereits eine Ausbildung begonnen. Gegenwärtig kann man noch keine detaillierten Aussagen treffen, da sie erst ins Berufsleben eingetreten sind, es lassen sich jedoch erste Tendenzen erkennen. (vgl. Klaffke, 2014, S. 14) Durch den Internetzugang wächst auch die Erwartung an materiellem Besitz bzw. dass man mit den gegenwärtigen Neuerungen am Markt ausgestattet wird. Bezüglich der Ausbildung und Arbeit ist das Weiterführen von bestimmten Tendenzen der Generation Y erkennbar. Die Generation Z weist ein hohes Maß an Selbstbewusstsein auf. Weiters sind die Personen dieser Generation auch eher als EinzelkämpferInnen bekannt, allerdings ist ihnen Feedback wertvoll, um ihre Leistungen stetig verbessern zu können. Durch die sozialen Medien rückt auch das Auftreten der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers im Internet in den Vordergrund. Durch Arbeitgeberbewertungsportale können Unternehmen hinsichtlich Betriebsklima und Arbeitsumfeld bewertet werden und durch diese Transparenz werden keinerlei Beschönigungen durch die Arbeitgeberin bzw. den Arbeitgeber zugelassen. (vgl. Busold, 2019, S. 215) Ein wesentlicher Unterschied zu den vorhergehenden Generationen ist, dass diese Generation nichts zu verlieren hat und somit auch keine Motivation zur Integrierung hat. Durch das Internet konnte schon in der Schulzeit ein soziales Netzwerk aufgebaut werden, dieses wird auch durchdacht und gepflegt. (vgl. Troger, 2019, S. 43) Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Generation Z mehr Auswahlmöglichkeiten hinsichtlich ArbeitgeberInnen hat und somit die Positionierung als attraktive Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber immer mehr in den Vordergrund rückt. (vgl. Klaffke, 2014, S. 108)

3.3. Grundlagen von Employer Branding

Im folgenden Abschnitt werden die Ziele und die Bedeutung von Employer Branding näher beschrieben und dargestellt. Zudem wird erläutert, welche Relevanz Employer Branding für die Unternehmen aufweist und was Employee Value Proposition bedeutet.

3.3.1. Ziele und Bedeutung von Employer Branding

Bedingt durch arbeitsmarktpolitische Herausforderungen erlangt die Thematik Employer Branding zunehmend an Bedeutung. Laut Meinung von Wagner & Herlt (vgl. 2015, S. 25) wird eine zielgerichtete Ausrichtung des Personalmanagements in Zukunft unverzichtbar sein. Als wesentliche Punkte im Zusammenhang mit dem Thema Fachkräftemangel werden Talent Management, Employer Branding und strategische Personalarbeit genannt. Aber auch andere Themen kommen auf Personalverantwortliche zu, z. B. Restrukturierung, Integration und Unterstützung bei geplanter Kostensenkung. Außerdem spielen die Digitalisierung und Automatisierung der HR-Prozesse eine fortführende Rolle. Die Leistungen der Personalverantwortlichen werden in Zukunft immer stärker dem Wettbewerb ausgesetzt sein. Demzufolge wird ein erfolgreiches Employer Branding immer wichtiger für die ArbeitgeberInnen. (vgl. Wagner & Herlt, 2010, S. 26) Ein primäres Ziel von Unternehmen wird es sein, sich den potenziellen BewerberInnen als attraktive ArbeitgeberInnen mit attraktiven Konditionen anzubieten. Dabei soll durch gleichbleibende Öffentlichkeitsarbeit eine positive Arbeitgebermarke entwickelt werden, um einem möglichen Fachkräftemangel im Unternehmen entgegenzuwirken. (vgl. Krüger, 2018, S. 31–32) Employer Branding kann helfen, zur Arbeitgeberin bzw. zum Arbeitgeber der Wahl zu werden. Dies bedeutet jedoch mehr als nur erfolgreiche Personalbeschaffung und -bindung. Die MitarbeiterInnen sollen das Unternehmen nicht nur wählen und ihm treu bleiben, sondern sollen sich auch mit den Visionen und Werten der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers auseinandersetzen und sich zu Solidarität, Leidenschaft und Leistung verpflichtet fühlen.

Des Weiteren ist ein wesentliches Ziel, eine Differenzierung zu anderen ArbeitgeberInnen aufzubauen, die potenzielle BewerberInnen anspricht. Ein Anliegen von Employer Branding ist es, eine wirksam profilierte Präferenz in der entsprechenden Zielgruppe zu erreichen. (vgl. Hesse & Mattmüller, 2019, S. 24) Wer im Kampf um die besten Fachkräfte mitziehen will, muss als

ArbeitgeberIn attraktiv wirken. Erfolgreich wird das Projekt Personalakquise nur dann, wenn die Unternehmensführung die angestrebten Werte und Inhalte selbst darstellt und vorlebt. (vgl. Hummel, 2012, S. 65–77)

3.3.2. Relevanz von Employer Branding

Viele Unternehmen sind der Auffassung, dass gut ausgebildete MitarbeiterInnen die Quelle des Unternehmenserfolges sind. Diese Einstellung findet sich dann auch im Leitbild oder in den Unternehmensgrundsätzen wieder. Der demografische Wandel, kürzere Produktlebenszyklen und steigende Anforderungen von KonsumentInnen und MitarbeiterInnen zeigen die Wichtigkeit von Employer Branding. Um sich einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, sind zwei Faktoren wesentlich: „Marken“ und „Menschen“. Sie gelten als die beiden wertvollsten Elemente eines Unternehmens und machen den Großteil des Unternehmenserfolges aus. (vgl. Sponheuer, 2010, S. 1) Erzwungen durch den Fachkräftemangel der letzten Jahre haben ForscherInnen sowie Unternehmen erkannt, dass zur Gewinnung von qualifizierten Fachkräften eine vom Wettbewerb differenzierte Positionierung am Arbeitsmarkt erforderlich ist. Demzufolge sind eine strategische Gestaltung, der Aufbau und das langfristige Management einer Marke der Mittelpunkt, der möglichen wie auch aktuellen MitarbeiterInnen für alle ihre Verknüpfungen mit einem Unternehmen als ArbeitgeberIn dient und so wegweisend ihre Entscheidungen bezüglich Bewerbung, Jobauswahl und Jobloyalität beeinflusst. (vgl. Greven, 2008, S. 157–173) Gerade in Zeiten einer Wirtschaftskrise ist die Arbeitgebermarke ein Thema für Personalverantwortliche und Arbeitssuchende. Im Wesentlichen sind für die Unternehmen die Abgrenzung und Differenzierung gegenüber der Konkurrenz von ausschlaggebender Bedeutung, um auch bei einem Wirtschaftsaufschwung und der damit verbundenen Personalnachfrage begehrte Fachkräfte anziehen und binden zu können. Die Identifikation und der Erwerb qualifizierter MitarbeiterInnen richten sich dabei als marktorientierte Teilfunktion des Personalmanagementsystems nach den Forderungen der aktuellen sowie potenziellen Arbeitskräfte und deren Empfinden gegenüber der Arbeitgeberattraktivität. (vgl. Stritzke, 2010, S. 1–6)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass erfolgreiches Employer Branding und effektives Recruiting dafür sorgen, dass die Produktivität und der Unternehmenserfolg steigen. Eine starke

und attraktive Arbeitgebermarke erhöht den Unternehmenswert, indem die Fluktuation sinkt und die Qualität und Leistungen steigen. (vgl. Nagel, 2011, S. 24–25)

3.3.3. Employee Value Proposition (EVP)

Unter Employee Value Proposition versteht man das Nutzenversprechen von ArbeitgeberInnen gegenüber den MitarbeiterInnen und zudem die Weitergabe der Arbeitgeberereigenschaften der Unternehmen an die eigenen MitarbeiterInnen und potenziellen BewerberInnen. (vgl. Stritzke, 2010, S. 49–50) Die Employee Value Proposition, auch Arbeitgeberpositionierung genannt, stellt den Grundgedanken einer Arbeitgebermarke dar. Um eine Attraktivitätssteigerung zu erreichen, ist es wichtig, die Erkennungsmerkmale der Arbeitgebermarke exakt zu definieren. Schließlich kann durch eine erfolgreiche Arbeitgebermarke ein wesentlicher Wertschöpfungsbeitrag für jedes Unternehmen erlangt werden. (vgl. Runkel, 2018, S. 32) Die EVP beschreibt, für welche Inhalte und Werte das Unternehmen steht. Für das HR-Management dient sie als sogenannter Wegweiser, der bei allen Personalakquisitions- und Personalmarketingaktivitäten zu einer Ausrichtung beiträgt. Wird die Employee Value Proposition an den wesentlichen Schnittstellen des Akquiseprozesses, z. B. Stellenanzeigen, Broschüren oder Karrierewebsites, existent weitergegeben, wird sich in den Köpfen der Zielgruppen ein eindeutiges Arbeitgeberimage darstellen. (vgl. von Walter & Kremmel, 2016, S. 131) Die wesentlichen Grundlagen für die Entwicklung einer attraktiven Employee Value Proposition sind: attraktive Arbeitgeberereigenschaften, z. B. attraktive Entlohnung oder „Work-Life-Balance“, oder Eigenschaften, die sich eindeutig von den MitbewerberInnen differenzieren und somit bei potenziellen BewerberInnen Aufmerksamkeit erwecken. Die EVP ist in erster Linie nur ein auf den Punkt gebrachtes Arbeitgeberversprechen. Um dieses weiterzugeben und zu korrespondieren, benötigt es konkrete Begründungen oder Geschichten. (vgl. Trost, 2012, S. 54–60) Zusammenfassend lässt sich sagen, dass EVP die Identifikation für MitarbeiterInnen, Mitarbeiterbindung, Richtungsweisung für die Entwicklung des Unternehmens, Differenzierung in den Arbeitsmärkten und Orientierung für BewerberInnen darstellt. Als Niederschrift einer klaren und authentischen Positionierung ist sie die strategische Basis für alle Employer Branding Maßnahmen, wie glaubwürdig, zukunftsfähig und differenziert das Unternehmen dargestellt wird. (vgl. Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 20–23)

3.4. Employer Branding Prozess

Ein Employer Branding Prozess ist folgendermaßen aufgebaut: Zunächst wird eine Analyse durchgeführt, um alle relevanten Daten zur Positionierung der Marke zu erhalten. Anschließend werden die Zielgruppen und die Positionierung definiert und implementiert. Das Personalmanagement hat dann die Aufgabe, alle relevanten Maßnahmen zur Planung und Steuerung der Markenbildung einzuleiten. (vgl. Kriegler, 2018, S. 29) Ziel der Analyse ist es, die wesentlichen und passenden Informationen zu erhalten, um eine gute Ausgangsbasis für die Entwicklung der Arbeitgeberattraktivität zu erarbeiten. (vgl. Kanning, 2017, S. 160)

3.4.1. Umfeldanalyse

Das Erfordernis, auf gegenwärtige Umweltveränderungen zu reagieren, betrifft alle Unternehmen – unabhängig von der Größe oder Branche. Grundlage jeder Strategie ist eine ordentlich und gewissenhaft durchgeführte Analyse. Je detaillierter die Faktoren wie wirtschaftliche Lage, Zielgruppendefinition, Wettbewerb und Unternehmenskultur analysiert werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, das verbindende Nutzenversprechen zu finden. (vgl. Heide-Winter, 2014, S. 93–129) Um Kosten und Zeit zu sparen, sollte der Fokus bei der Umfeldanalyse auf den wesentlichen Elementen wie Arbeitsmarktanalyse, Arbeitgeberimageanalyse, Zielgruppenpräferenzanalyse und Wettbewerbsanalyse liegen (vgl. Kriegler, 2015, S. 91). Durch den sich ständig verändernden Markt ist es besonders in der Personalarbeit notwendig, die wesentlichsten Einflussfaktoren zu analysieren. Diese sind neben Wirtschaft und Technologie der demografische Wandel und die Politik bzw. Gesetzgebung. Eine Erleichterung für die PersonalmanagerInnen bietet die Kommunikationstechnologie des Internets. So können die wichtigsten Informationen erforscht und analysiert werden. (vgl. Wunderer & Dick, 2007, S. 7–10)

Die Analyse und Auswertung aller intern zur Verfügung stehenden Datenquellen ist der erste Schritt zu einer Bestandsaufnahme. Die Markt- und Umfeldanalyse spiegelt den externen Status quo und hilft, die Lücken zwischen beiden genauer zu erfassen und zu bewerten. Ein Benchmark mit vergleichbaren Wettbewerbern verfeinert die Analyse und erlaubt eine konkrete Definition wirksamer Hebel. Über deren Priorisierung werden dann

konkrete Maßnahmenpläne mit passenden Formaten abgeleitet und umgesetzt. Das Monitoring und eine genaue Evaluierung runden den Prozess ab. (Busold, 2019, S. 172)

3.4.2. Arbeitsmarktanalyse

Generell charakterisiert sich der Arbeitsmarkt dadurch, dass aufseiten der ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen eine Informationsasymmetrie vorherrscht. Die BewerberInnen können die Unternehmenskultur bzw. Arbeitsbedingungen im Vorhinein nur in geringem Ausmaß bewerten. Auch die ArbeitgeberInnen können die Leistungen der potenziellen MitarbeiterInnen nur schwer anhand der Bewerbungsunterlagen einschätzen. Deswegen sind eine beständige Präsenz am Arbeitsmarkt und eine Analyse der sich abzeichnenden Themen und Erwartungen der BewerberInnen von hoher Bedeutung. (vgl. Wegerich, 2015, S. 136–137)

Die wesentlichsten externen Faktoren, die Einfluss auf Mitarbeitergewinnung, Bindung und Weiterentwicklung haben, werden in Abbildung 6 dargestellt. (vgl. Kriegler, 2018, S. 90)



Abbildung 6: Einflussfaktoren am Arbeitsmarkt (Quelle: eigene Darstellung)

3.4.3. Unternehmensanalyse

Mithilfe einer Unternehmensanalyse kann ein Unternehmen die bestehenden internen Stärken und Schwächen analysieren und darstellen. Im Mittelpunkt stehen dabei die internen Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen des Unternehmens. Durch die Analyse werden unterschiedliche Ausgangssituationen ersichtlich, welche Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitgebermarke darstellen. (vgl. Runkel, 2018, S. 49) Das vorrangige Ziel der Unternehmensanalyse ist es, aussagekräftige Daten und Fakten über das jeweilige Unternehmen zu erhalten. Bei der internen Analyse bietet sich die Befragung der eigenen MitarbeiterInnen an, da sie die aktuelle Lage am besten bewerten können. Nicht zu vernachlässigen ist die externe Analyse. Dazu zählen vor allem die rechtlichen, politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Faktoren. Diese Informationen werden hauptsächlich über Forschungen und Printmedien herangetragen. (vgl. Heming, 2017, S. 37–39) Weitere Rückschlüsse können über Reaktionen in sozialen Medien gezogen werden. Hier sollte bei der Beurteilung der Kommentare jedoch zwischen allgemeinen Aussagen und spezifischen Beiträgen differenziert werden. (vgl. Kriegler, 2018, S. 9)

3.4.4. Wettbewerbsanalyse

Eine Wettbewerbsanalyse ist sinnvoll, wenn es auf Fachleute mit sehr branchenspezifischen Kenntnissen ankommt und das Unternehmen mit anderen Firmen in einem eher eingegrenzten Arbeitsmarkt konkurriert, welche auch WettbewerberInnen in den Absatzmärkten sind. Weiters macht eine Analyse Sinn, wenn Fachkräfte durch die MitbewerberInnen abgeworben werden. In der Praxis werden Wettbewerbsanalysen häufig durchgeführt, um aufzuzeigen, wo ein Unternehmen im Gegensatz zur Konkurrenz steht. Außerdem sorgt sie in der Belegschaft für Motivation und den Ehrgeiz, besser zu werden. (vgl. Kriegler, 2018, S. 102) Eine zielführende Methode zur Analyse ist die SWOT-Analyse. SWOT steht für Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eakness), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats), wobei *Stärken* und *Schwächen* den unternehmensinternen Bereich analysieren und bei *Chancen* und *Risiken* die Unternehmenswelt behandelt wird. Die wesentlichen Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken werden im Anschluss in eine Matrix eingesetzt und gegenübergestellt. (vgl. Heming, 2017, S. 41–42) Dabei sollten vorrangig die Kenntnisse und der Wissensstand der MitarbeiterInnen, die Qualität der

internen Prozesse, die finanziellen Mittel, die Positionierung des Unternehmens am Arbeitsmarkt, die Unternehmenskultur sowie die Leidenschaft und die Loyalität der MitarbeiterInnen angesehen werden. Bei den Chancen und Risiken handelt es sich um externe Kriterien, welche auf die Arbeitgebermarke Einfluss nehmen. Im Skopus der externen Analyse wird detaillierter das Wettbewerbsumfeld und das Wirtschaftsumfeld erforscht. (vgl. Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 70–72) Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Differenzierung der Arbeitgebermarke von den KonkurrentInnen von großer Bedeutung ist, weil nur so kompetente und qualifizierte BewerberInnen für das Unternehmen gewonnen werden können. (vgl. Kanschak, 2014, S. 50–51)

3.4.5. Zielgruppenanalyse

Beim Employer Branding stehen die Zielgruppenanalyse und die Erklärung der Employee Value Proposition des Unternehmens im Mittelpunkt. Dadurch soll der Grundstein für die zukünftige Personalentwicklung gelegt werden, denn das Unternehmen bestimmt, wen es wo, wie und mit welcher Botschaft erreichen will. Um die entsprechenden Zielgruppen für die Arbeitgebermarke zu ermitteln, muss ein Unternehmen zuerst eine Einteilung in Engpass- und Schlüsselpositionen vornehmen. Unter Engpasspositionen versteht man Personal, welches schwer zu besetzen und von hoher Bedeutung ist. Schlüsselpositionen sind von zentraler Bedeutung und können den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen. (vgl. Trost, 2012, S. 20–23) Ein zentraler Grund, warum sich ein Unternehmen mit den Zielgruppen auseinandersetzen sollte, sind die gesellschaftlichen und konjunkturellen Einflüsse, denen das Unternehmen ausgesetzt ist. Deswegen sind langfristige Strategien bei der Arbeitgeberpositionierung eher nicht zu verwenden. Damit die richtigen Zielgruppen ermittelt werden können, reicht es nicht aus, sich auf bestimmte Berufsgruppen zu fixieren. Vielmehr kommt es darauf an, ArbeitsmarktteilnehmerInnen nach Generationen zu betrachten. Die Generation Babyboomer legt mehr Wert auf strukturelle Arbeitsweise, die Generation X ist eher verhalten, erlebnisorientiert und selbstständig und legt mehr Wert auf Zeit als auf Geld. Die Generation Y zeichnet sich durch Selbstbewusstsein, Wertorientierung und Lifestyle aus. (vgl. Kriegler, 2018, S. 96–98) Mit dem exakten Wissen der Werte und Ansprüche der potenziellen Zielgruppen ist es möglich, die infrage kommenden und derzeitigen MitarbeiterInnen in einheitliche Teilgruppen zu gliedern. Schließlich werden durch die Kenntnis der Werte und Anforderungen die richtigen Zielgruppen angesprochen und umworben. Um die Werte und

Anforderungen von allen wesentlichen Bezugsgruppen zu erlangen, sollte auf vorhandene Studien oder eigene Marktforschungen zurückgegriffen werden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Zielgruppenanalyse dazu führt, das richtige Markenversprechen für die passenden Zielgruppen zu erstellen. (vgl. Sponheuer, S. 155–156)

3.5. Planung und Entwicklung der Arbeitgebermarke

Bei der Entwicklung der Arbeitgebermarke ist darauf zu achten, authentische Eigenschaften und Inhalte des Unternehmens darzustellen und nicht jene, die gerade „in“ sind oder gerne gesehen werden. Die potenziellen BewerberInnen werden diese Botschaften prüfen und mit der Realität vergleichen. Weitere Herausforderungen sind eine dauerhafte Wiedererkennung, die Bekanntheit der Arbeitgebermarke zu steigern und dementsprechend eine erkennbare Differenzierung zu schaffen. Eine weitere Maßnahme bildet das Erfordernis, den gesamten Prozess permanent zu überprüfen und gegebenenfalls zu wiederholen. (vgl. Runkel, 2018, S. 45–47) Abbildung 7 stellt eine sogenannte Road-Map zur Entwicklung einer identitätsorientierten Arbeitgebermarke dar.



Abbildung 7: Road-Map Entwicklung Arbeitgebermarke (Quelle: in Anlehnung an Runkel, 2019, S. 48)

3.5.1. Zielfestlegung

Für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke steht die Erhöhung der Attraktivität der ArbeitgeberInnen im Vordergrund. Es gibt eine Fülle an Maßnahmen, die nicht alle primär die operative Rekrutierung anstreben. Die Maßnahmen zur Entwicklung einer Employer Branding Strategie sollten in externes und internes Personalmanagement unterteilt werden. (vgl. Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 37) Bevor das Employer Branding zur Entwicklung der Arbeitgebermarke angestrebt werden kann, müssen grundlegende Fragen zur Ausrichtung dieser geklärt werden, wobei der Fokus auf das Herzstück der Marke, den Markenkern, gelegt werden soll. Als Orientierungsrahmen für imagebildende Maßnahmen des Unternehmens sollten die wesentlichen Elemente der Identität im Markenkern dargestellt werden, welche die Werte, die ein Unternehmen als ArbeitgeberIn vertritt, platzieren. Ferner formen und festigen die Werte die Unternehmenskultur nach innen und geben den ArbeitgeberInnen nach außen eine wertorientierte Individualität. (vgl. Petkovic, 2007, S. 142–143)

Der erste Schritt führt viele Unternehmen erfahrungsgemäß zu einer Werbeagentur. Jedoch können Agenturen die inhaltliche Arbeit, die als erster Vorgang durchgeführt werden sollte, nicht abnehmen. Viele Unternehmen stellen bei der Entwicklung ihrer Marke den Namen und das Symbol in den Vordergrund. Marken leben jedoch vielmehr von ihren Inhalten. Der konkrete Entwurf dieser Inhalte gestaltet sich komplex und aufwendig, ist jedoch der einzige Weg, eine Marke nachhaltig aufzubauen und zu steuern. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich zu Beginn Gedanken zu machen, für welche Inhalte die geplante Marke steht und mit welchen Emotionen sie verbunden werden soll. In Bezug darauf sollen mögliche Berührungspunkte für KundInnen mit dieser Marke mitberücksichtigt werden. (vgl. Wilbers, 2018, S. 41–41)

3.5.2. Arbeitgeberpositionierung

Aus den erhobenen Informationen hinsichtlich Umfeld, Arbeitsmarkt, Unternehmen, Wettbewerb und Zielgruppen gilt es nun, die geeignete Positionierungsstrategie des Betriebes zu gestalten. Dazu werden alle gesammelten Daten komprimiert, beschränkt und passend miteinander verknüpft. Die Positionierungsstrategie gilt als Grundlage des Employer Branding. Dabei ist es wichtig, eine Marke so zu definieren und zu positionieren, dass ein immaterieller Mehrwert in

den Köpfen der potenziellen BewerberInnen und KundInnen entsteht. Der Vergleich der einzelnen ArbeitgeberInnen und deren Image ist durch digitale Medien transparenter geworden. Man kann sich über soziale Netzwerke offener über Unternehmenskulturen, Werte und Gehälter austauschen. (vgl. Künzel, 2013, S. 22–23) Eine positive Arbeitgeberpositionierung ergibt sich aus den Schnittmengen von Differenzierung gegenüber den WettbewerberInnen, Präferenzbildung und Emotionalisierung. Ein wesentliches Ziel von Employer Branding ist es, eine möglichst stark profilierte Präferenz bei der entsprechenden Zielgruppe zu erreichen. Eine weitere wichtige Funktion ist die Differenzierung gegenüber den WettbewerberInnen, denn nur die Betriebe, die von der Masse abweichen, werden für aktuelle und potenzielle MitarbeiterInnen attraktiv erscheinen und wirken. Immer mehr spielt auch die Emotionalisierung eine Rolle in der Markenpolitik. Eine emotional geführte Marke führt bei den MitarbeiterInnen zu Zufriedenheit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen. (vgl. Stotz, Wedel-Klein, 2013, S. 28–29) Eine gute Arbeitgeberpositionierung zeichnet sich vor allem durch Glaubwürdigkeit, Differenzierung gegenüber der Konkurrenz und eine zukunftsweisende Unternehmensführung aus. (vgl. Kriegler, 2018, S. 27)

Die Arbeitgeberpositionierung wird sowohl intern als auch extern zielgruppenorientiert kommuniziert. Für die Kommunikation ist es wichtig, die Kommunikationsziele und Botschaften im Vorhinein festzulegen und zu erläutern. Von weiterer Bedeutung ist es, die Botschaften und Informationen authentisch und glaubhaft zu vermitteln. Der gesamte Kommunikationsaustausch sollte einen roten Faden ergeben und sich nicht widersprechen. (vgl. Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 261–262) Immer mehr zu entscheidenden Auswahlkriterien der Zielgruppen werden die emotionalen Werte. Die neuen Generationen legen viel Wert auf eine positiv geführte Unternehmenskultur und transparente Unternehmensführung. (vgl. Buckmann, 2016, S. 3)

3.5.3. Kommunikation der Arbeitgebermarke

Nach der Positionierung und Entwicklung des Arbeitgeberversprechens erfolgt die Abwicklung. Dabei geht es in erster Linie um die Fixierung der Inhalte und die Auswahl der WerbeträgerInnen zur Kommunikation des Versprechens. Die Kommunikation mit der Zielgruppe kann auf verschiedene Art und Weise durchgeführt werden – wobei die klassischen Medien wie Karrieremessen, Karrierewebseiten oder Printmedien immer mehr an Gewicht verlieren. Die Entwicklung der

letzten Jahre stellt klar, dass die neuen Generationen mehr Social-Media-Kanäle wie Xing oder LinkedIn zum Austausch von Informationen nutzen. (vgl. Trost, 2018, S. 62–64)

Um die Menge an Informationen und die Art der Botschaften gezielt anzuwenden, sollte ein Kommunikationskonzept in drei Ebenen aufgegliedert sein. Am Anfang muss die Kernbotschaft der Arbeitgeberpositionierung gestaltet werden. Die Inhalte der Kernbotschaft sollten in allen Maßnahmen und Medien einheitlich verbreitet werden. Bei der zweiten Ebene erfolgt die Kommunikation auf Basis der Kategorisierung in differenzierte Zielgruppen. Diese Botschaften werden zielgruppengerecht und präferenzorientiert verarbeitet und um weitere Auffassungen ergänzt. Die dritte Ebene befasst sich mit vertiefenden und unternehmensspezifischen Informationen. Diese Ebene setzt sich mit rationalen und emotionalen Themen auseinander. (vgl. Kriegler, 2018, S. 171–172) Zu einer weiteren Maßnahme der Kommunikationspolitik gehört das externe Personalmarketing, z. B. Stellenanzeigen, Personalimagewerbung, klassische Medien sowie die Sozialen Medien im Internet. Auch die persönliche Kommunikation bei Messen, Vorträgen oder Veranstaltungen an Universitäten spielt nach wie vor eine relevante Rolle, um das Image des Unternehmens zu präsentieren. (vgl. Böttger, 2012, S. 51)

3.6. Maßnahmen von internem Employer Branding

Nachdem die Identität und die Zielgruppen für eine aussichtsreiche Employer Branding Strategie evaluiert wurden, ist es erforderlich, konkrete Maßnahmen aus dieser Strategie abzuleiten. Von wesentlicher Bedeutung ist es, dass die Arbeitgebermarke nicht im Widerspruch zu anderen Entwürfen der Personal- und Organisationsentwicklung steht. Dadurch ist es vorstellbar, das angestrebte Ziel einer angesehenen Arbeitgebermarke auch zu erreichen. (vgl. Kanning, 2017, S. 163–166) Bei der Realisierung sollte nicht nur auf die operative Personalbeschaffung gesetzt, sondern vielmehr die Gemeinsamkeiten des Produkt- und Dienstleistungsmarketings genutzt und ausgebaut werden. (vgl. Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 37) Die ForscherInnen kommen zu dem Schluss, dass sich jedes Unternehmen klar über die wertvollsten Ziele sein sollte, die es durch eine Stärkung der Arbeitgebermarke erzielen möchte. Erst wenn die Ziele genau definiert wurden, kann im Gegenzug entschieden werden, welche Maßnahmen dazu eingeleitet werden müssen. Zudem gilt auch, dass zuerst eine interne Marke im Vordergrund steht und nicht der Aufbau einer externen Marke. (vgl. Hesse & Mattmüller, 2019, S. 215–216) In der Literatur wird aus

diesem Grund oftmals zwischen internem und externem Employer Branding unterschieden. In den anschließenden Kapiteln werden diese beiden Instrumente als Maßnahmen zur Entwicklung einer Employer Branding Strategie näher beschrieben.

3.6.1. Internes Employer Branding

Das interne Employer Branding befasst sich mit den Prozessen der Mitarbeiterführung und Mitarbeiterentwicklung von vorhandenen MitarbeiterInnen im Unternehmen und im Weiteren mit der Formung der Arbeitswelt, welche zu einer positiven Stimmung der MitarbeiterInnen beitragen soll. Internes Employer Branding bildet den Ausgangspunkt für eine zielorientierte Ausrichtung der Arbeitgeberqualität. (vgl. Stotz, Wedel-Klein, 2013, S. 9) Dabei ist zu beachten, dass es zu keinen Widersprüchen bei der internen Markenführung zu den an die KundInnen gerichteten Markenversprechen kommt, um Vertrauensverlust und/oder Überforderung zu vermeiden. (vgl. Sponheuer, 2010, S. 248) Durch korrekte Handlungen von internem Employer Branding können die Produktivität und Treue der MitarbeiterInnen gegenüber dem Unternehmen gefördert werden. (vgl. Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 40) Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Halten des Arbeitgeberversprechens in Unternehmen eine wesentliche Rolle spielt, da die MitarbeiterInnen das Image des Unternehmens nach außen präsentieren. (vgl. Buckmann, 2013, S. 80)

3.6.2. Unternehmenskultur

Zur Unternehmenskultur gehört alles, was das Verhalten und die Einstellungen der MitarbeiterInnen formt und dadurch Gemeinsamkeiten fördert. Sie bietet den MitarbeiterInnen eine Orientierung, die nicht nur kurzfristig betrachtet werden soll, sondern als eine Art Vereinbarung für die Zukunft. Sie wird auch als ungeschriebenes Übereinkommen bezüglich gegenseitiger Erwartung, Normen und Regeln bezeichnet, das zwischen MitarbeiterInnen, Führungskräften und dem Unternehmen gültig ist. (vgl. Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 51) Die Unternehmenskultur sollte der Ausgangspunkt sein, von welchem aus jedes Unternehmen handelt. Gerade durch die ständigen Veränderungen ist es notwendig, dass die MitarbeiterInnen genau wissen, für welche Werte und Visionen das Unternehmen steht. (vgl. Schmitz, 2005, S. 27) Die Gestaltung einer

Unternehmenskultur ist deswegen von hoher Bedeutung, schließlich leistet sie einen wesentlichen Beitrag zu Markenwert, Image und Erfolg. Durch eine gewissenhafte Arbeitgeberpositionierung nach innen können sie sich positive Ergebnisse erhoffen. Langfristige Investitionen in die Entwicklung und Förderung der MitarbeiterInnen trägt dazu bei, dass die Fluktuation sinkt, weniger Personen in den Krankenstand gehen und die MitarbeiterInnen zufriedener in die Arbeit kommen. Außerdem ziehen attraktive ArbeitgeberInnen potenzielle MitarbeiterInnen an und erhöhen die Chancen, diese für ihr Unternehmen zu gewinnen. (vgl. Buckmann, 2013, S. 80–81) Schließlich spielt auch die Unternehmenskultur für potenzielle MitarbeiterInnen eine große Rolle: Die KandidatInnen wollen sich mit dem Unternehmen identifizieren können, und die Kultur sollte mit ihren Werten übereinstimmen. (vgl. Nielsen, Luttermann & Levy-Tödter, 2017, S. 266) Außerdem beinhaltet die Unternehmenskultur den Inhalt und das Ziel eines Unternehmens. Je mehr sich die MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen identifizieren können, umso größer ist ihre Leidenschaft und Motivation, für das Unternehmen zu arbeiten. Eine positive Unternehmenskultur wirkt sich längerfristig auch auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens aus. (vgl. Sackmann, 2004, S. 29–31)

3.6.3. Möglichkeiten zur Weiterentwicklung

Eine wesentliche Rolle bei der Motivation der bestehenden oder potenziellen MitarbeiterInnen spielt die Weiterentwicklung im Unternehmen. Durch die Option zur Weiterentwicklung steigt nicht nur die Motivation der MitarbeiterInnen, sie ermöglicht es Unternehmen auch, die MitarbeiterInnen längerfristig zu binden und die Fluktuation gering zu halten. Schlussendlich hängt von der Qualifizierung und Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen auch der Erfolg des Unternehmens ab. (vgl. Wegerich, 2011, S. 2–3) Gerade bei den Generationen Y und Z spielt die Weiterentwicklung und die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit im Unternehmen eine entscheidende Rolle. Diese zwei Generationen sind stets auf der Suche nach Aufmerksamkeit, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung. Respekt beruht für sie nicht mehr auf Autorität und Status, sondern auf Fachwissen und Erfahrung. (vgl. Hesse & Mattmüller, 2019, S. 83) Zusammenfassend lässt sich sagen, dass neben Loyalität und Sicherheit ein sinnvolles Aufgabengebiet, die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung und Leidenschaft bei der Arbeit zu den wesentlichsten Kriterien potenzieller ArbeitgeberInnen zählen. Arbeit ist mehr als nur ein

ausschließliches Mittel zum Lebensunterhalt, sondern ein angepasster Gegenstand von Lifestyle und ein Instrument zur Selbstverwirklichung. (vgl. Buckmann, 2013, S. 116)

3.6.4. Arbeitsumfeld

Die wesentlichen Einflussfaktoren, die zu einem positiven Arbeitsumfeld führen, sind Offenheit und Vertrauen (vgl. Nielsen, Luttermann & Levy-Tödter, 2017, S. 45). Um die Loyalität der MitarbeiterInnen zu steigern, gilt es, wie bei den KundInnen eine ausreichende Zufriedenheit zu schaffen. Die wesentlichsten Faktoren für Zufriedenheit am Arbeitsplatz sind in der anschließenden Abbildung 8 dargestellt (vgl. Hesse & Mattmüller, 2019, S. 7–8).

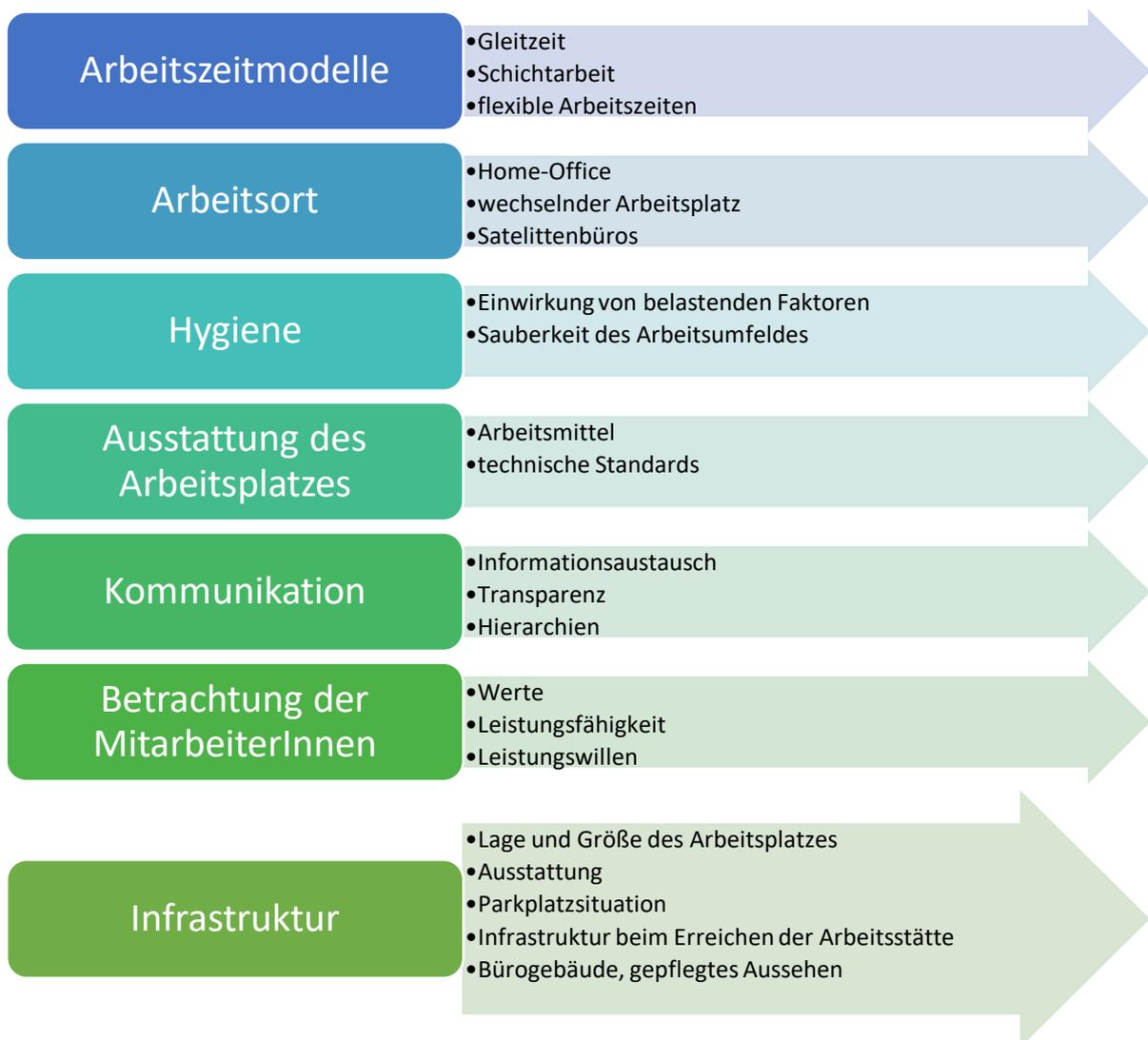


Abbildung 8: Faktoren zur Arbeitszufriedenheit am Arbeitsplatz (Quelle: eigene Darstellung)

Immer bedeutsamer wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Am besten lässt sich dies durch das Abschaffen von fixen Arbeitszeiten und die Einführung von Gleitzeiten bewältigen. Ein weiteres Potenzial bietet die Digitalisierung. Dadurch können Arbeitszeiten bzw. Orte flexibler gestaltet werden, was in weiterer Folge für eine angemessene Work-Life-Balance sorgt. Schließlich könnte die Gewährleistung von flexibler Arbeitszeit als wesentliches Element zur Gewinnung von Fachkräften beitragen. Des Weiteren sind nicht nur die digitalen Kompetenzen für die bestehenden bzw. potenziellen MitarbeiterInnen von hoher Bedeutung, sondern auch Eigenschaften wie Gestaltungsfreiheiten, Teamfähigkeit und Sozialkompetenzen. (vgl. Troger, 2019, S. 42)

3.6.5. Direkte Vergütung

Grundsätzlich wird unter Entlohnung die Vergütung der geleisteten Arbeitsstunden verstanden. Am häufigsten werden monetäre Vergütungssysteme angewandt, wobei klassische tarifliche Systeme bevorzugt werden. Diese Vergütungssysteme orientieren sich an leistungsbezogenen Aspekten, sozialen Umständen oder erfolgsabhängigen Faktoren. Die leistungsbezogene Entlohnung hängt von der quantitativen und qualitativen Arbeitsleistung ab. Bei den sozialen Umständen werden Alter, Anzahl der Kinder und Familienstand berücksichtigt. Die erfolgsabhängige Bezahlung berücksichtigt den Erfolg des gesamten Betriebes und nicht nur den der einzelnen MitarbeiterInnen. Durch den Wertewandel in unserer Arbeitswelt erlangen nicht-monetäre Vergütungsbestandteile immer mehr an Bedeutung. Darunter fallen attraktive Aufgaben sowie die schöpferische Mitgestaltung im Unternehmen. (vgl. Redmann, 2019, S. 17–18) Ein wesentliches Ziel der Entlohnung ist es, die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen zu garantieren. Durch gerechte Entlohnung wird nicht nur die Zufriedenheit gewährleistet, sondern die Motivation und Leistung werden damit auch gefördert. (vgl. Holtbrügge, 2018, S. 204–205) Bei der Entlohnung sollte darauf geachtet werden, dass MitarbeiterInnen gerecht und fair entlohnt werden. Die neuen Generationen zeigen immer mehr Interesse auf Ehrlichkeit, Gerechtigkeit und Transparenz. (vgl. Hesse & Mattmüller, 2019, S. 212) Des Weiteren ist die Entlohnung ein wesentlicher Bestandteil, der zur Profilierung des Unternehmens beiträgt. Neben dem eigentlichen Gehalt spielen auch die Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen, Sozialleistungen und weitere Sonderleistungen wie Erfolgsbeteiligungen oder Prämien eine entscheidende Rolle. (vgl. Sponheuer, 2010, S. 229–230) Durch den Fachkräftemangel und die höhere Flexibilität der ArbeitnehmerInnen steigt auch die

Attraktivität und der Marktwert der einzelnen MitarbeiterInnen. Qualifizierte und gut geschulte Fachkräfte – unabhängig vom Alter – müssen somit besser entlohnt werden, ansonsten wird die Loyalität der MitarbeiterInnen gegenüber den ArbeitgeberInnen abnehmen bzw. die Fluktuation steigen. (vgl. Parment, 2013, S. 89)

3.6.6. Fringe Benefits

Unter Fringe Benefits werden freiwillige Zusatzleistungen verstanden, die gesondert zu der direkten Vergütung gegeben werden. Diese können einheitlich geregelt sein, aber auch spezifisch oder durch Zugehörigkeit zu einer speziellen Abteilung oder einem Projekt gewährt werden. Generell ist dabei zwischen steuerpflichtigen und steuerfreien Zuschüssen zu unterscheiden. Ein weiterer Aspekt ist die Finanzierung, wobei zwischen arbeitgeberfinanziert und arbeitnehmerfinanziert unterschieden wird. Die steuerfreie Variante sollte dabei bevorzugt werden, da sonst die Vorteile der Zusatzleistungen verloren gehen und dadurch der Anreiz für die MitarbeiterInnen nicht mehr gegeben wäre. (vgl. Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 42) Viele Betriebe verfolgen mit interessanten Zusatzleistungen das Ziel, potenzielle und qualifizierte MitarbeiterInnen zu gewinnen und langfristig zu binden. Zusatzleistungen erzielen jedoch nur dann den gewünschten Erfolg, wenn sie von den MitarbeiterInnen als sinnvoll und zweckmäßig wahrgenommen werden. Der geleistete Beitrag der MitarbeiterInnen zur Zusatzleistung sollte höher liegen als der Aufwand. Das bedeutet: Die Gestaltung der Zusatzleistungen sollte gut gewählt und überlegt sein, ansonsten bleibt der gewünschte Effekt aus. Chancen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für potenzielle BewerberInnen eröffnen sich, indem Zusatzleistungen angeboten werden, die für diese BewerberInnen einen hohen Stellenwert haben. (vgl. Adams & Bursee, 2019, S. 181–182) Die jeweiligen Anreize sollten so gestaltet sein, dass sie für die gewünschte Zielgruppe als attraktiv und interessant wahrgenommen werden. (vgl. Kels, Clerc & Artho, 2015, S. 101) Zusammenfassend lässt sich sagen: Wer sich als attraktive Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber am Markt profilieren möchte, versucht, sich durch spezielle Sozialleistungen und Zusatzleistungen von der Konkurrenz abzuheben. Eine Differenzierung kann jedoch nur geschaffen werden, wenn sie auch von den Zielgruppen angenommen wird. (vgl. Buckmann, 2016, S. 3)

3.7. Maßnahmen von externem Employer Branding

Unter externem Employer Branding wird zum einen die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke von außen verstanden. Zum anderen bezieht sich das externe Employer Branding auf instrumentelle Maßnahmen wie Networking, Arbeitsmarktkommunikation, Bewerbermanagement und Corporate Reputation. (vgl. Dannhäuser, 2020, S. 215) Wobei die gebildete Identität der Arbeitgebermarke am Markt positioniert und im Sinn des gewünschten Images von potenziellen MitarbeiterInnen dargestellt werden soll. Kleine Unternehmen mit unbekanntem Produktmarken, die den KonsumentInnen nicht bekannt sind, haben es wesentlich schwerer, neben großen Produktmarken als attraktive Betriebe wahrgenommen zu werden. (vgl. Stotz, Wedel-Klein, 2013, S. 9) Um potenzielle MitarbeiterInnen für das Unternehmen zu gewinnen, muss man ihre Interessen und Perspektiven kennen. Für die hochqualifizierten Fachkräfte ist Geld nicht der einzige Anreiz, deswegen sollten alle anderen Aspekte, die potenzielle BewerberInnen ansprechen könnten, mitberücksichtigt werden. (vgl. Troger, 2019, S. 71–72) Zudem gehören Maßnahmen zur Darstellung des Betriebes, z. B. Messeauftritte, Stellenanzeigen, Imagekampagnen, Werbung und Sponsoring, zu den Aufgaben von externem Employer Branding. (vgl. Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 38–39)

3.7.1. Bewerbermanagement

Bei der Personalakquise zählt der Bewerbungsprozess zu den zentralen Handlungen und Maßnahmen, die angewandt werden, um potenzielle MitarbeiterInnen zu gewinnen. Besonders die Identifikation mit sowie die Glaubwürdigkeit der Arbeitgebermarke spielen eine relevante Rolle im Bewerbungsprozess. Ein starkes Employer Branding trägt dazu bei, dass sich BewerberInnen einfacher und schneller für eine neue Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber entscheiden. Das Risiko der Arbeitgeberauswahl wird für BewerberInnen geschmälert, wenn die Identifikation und Glaubwürdigkeit sichtbar sind. (vgl. Böttger, 2012, S. 31) Genauso wertvoll wie die Darstellung einer offenen Stelle ist eine eindeutige Interpretation des Bewerbungsprozesses. Bei einer Stellenanzeige sollte offen und klar formuliert werden, wie lange die Bearbeitung einer Bewerbung dauern kann, welche Schritte der ganze Prozess inkludiert und in welchem Zeitraum mit welchen Antworten die BewerberInnen rechnen müssen. Stellenanzeigen müssen glaubwürdig und

authentisch gestaltet werden. Es gilt Standardvokabulare wie „leistungsgerechte Vergütung“ oder „attraktives Arbeitsumfeld“ zu vermeiden. Die BewerberInnen sollten von der Stellenanzeige so motiviert und inspiriert sein, dass sie bereit sind, sich mit der ausgeschriebenen Stelle und dem Betrieb näher zu beschäftigen. (vgl. Runkel, 2018, S. 150) Des Weiteren ist es wertvoll, dass BewerberInnen nicht länger auf eine konkrete Antwort warten müssen. Für das Image eines Betriebes kann es hier sehr förderlich sein, gegenüber KonkurrentInnen fingerfertig und rasch im Personalmanagement zu reagieren. (vgl. Wegerich, 2015, S. 140) Das Ziel des Unternehmens muss es sein, herauszufinden, welche Kriterien potenzielle MitarbeiterInnen festlegen, um sich für eine Arbeitgeberin bzw. einen Arbeitgeber zu entscheiden. Betriebe, die ihre Arbeitgebermarke gut positioniert haben, können BewerberInnen angestrebter ansprechen. Diese Herausforderung ist wesentlich, denn BewerberInnen besitzen meistens nur oberflächliche Daten über die möglichen ArbeitgeberInnen. Dadurch ist es für Unternehmen wertvoll, zeitnah mit der Positionierung und Kommunikation auf dem Arbeitsmarkt zu starten. Dafür bieten sich Imageanzeigen in zielgruppenrelevanten Zeitschriften, Vorträge an Hochschulen und Universitäten, eine attraktiv gestaltete Unternehmenshomepage und die Ankurbelung der Mundpropaganda an. Damit können BewerberInnen, die sich mit den Leistungen und Werten des Betriebes identifizieren können, erreicht werden. (vgl. Immerschitt & Stumpf, 2014, S. 40) Für die BewerberInnen der jungen Generationen spielt Social Media eine große Rolle. (vgl. Dannhäuser, 2020, S. 213) Auf dieses Thema wird im nächsten Kapitel näher eingegangen.

3.7.2. Soziale Medien

Mittlerweile nutzen fast alle Betriebe, DienstleisterInnen oder Organisationen Soziale Medien, um ihren Bekanntheitsgrad oder ihr Image zu steigern. Dabei sollte die Strategie so gewählt sein, dass die entscheidenden Plattformen und Gruppen zielgerecht ausgesucht werden. Durch die Sozialen Medien können verschiedene Unternehmensziele verfolgt werden. Die bekanntesten Ziele sind Reputationsmarketing, Recruiting, Kundenbindung, Virales Marketing und Mundpropaganda. Wichtig ist es, eine klare Strategie zu verfolgen und geeignete Plattformen zu verwenden, sodass auch die richtige Zielgruppe mit den wesentlichsten Informationen des Unternehmens aufgeklärt wird. (vgl. Heymann-Reder, 2011, S. 21–25) Zu den ganzen Vorteilen, welche die Sozialen Medien mit sich bringen, kommen auch Risiken und Gefahren, welche die Unternehmen

berücksichtigen müssen. So könnte es sein, dass Unternehmen ihre Botschaften nicht mehr zur Gänze kontrollieren oder steuern können. Des Weiteren könnten negative Kommentare dem Unternehmensimage Schaden zufügen. Deswegen ist es wichtig, in Ressourcen zu investieren, um die Plattformen zu pflegen und ständig weiterzuentwickeln sowie Kommentare rechtzeitig zu beantworten. Je mehr Erfahrungen gesammelt werden, desto weniger Zeitaufwand wird benötigt, und die Ziele können erfolgreicher umgesetzt werden. (vgl. Weinberg, 2010, S. 19–20)

Die BewerberInnen greifen bei der Arbeitssuche immer öfter auf Soziale Medien zurück, um sich im Bereich Arbeitgeberwahl ausführlich über mögliche ArbeitgeberInnen zu informieren. Dementsprechend starten auch ArbeitgeberInnen, soziale Netzwerke für sich als Kommunikationsaustausch zu nutzen. Die meisten Unternehmen passen deswegen ihre Employer Branding Strategie an die neuen Kommunikationskanäle an, sodass ihre Arbeitgeberposition in den Sozialen Medien wiedergegeben wird. Durch die sozialen Netzwerke können Arbeitsuchende ihren Lebenslauf oder ihr Profil online deponieren, um Aufmerksamkeit bei den ArbeitgeberInnen zu erlangen. (vgl. Stock-Homburg, 2013, S. 110) Je besser ein Betrieb über Soziale Medien vernetzt ist, umso mehr TeilnehmerInnen, also KundInnen, KonsumentInnen und potenzielle BewerberInnen werden erreicht. Jedoch, allein der Auftritt über Soziale Medien genügt nicht, um das Markenimage aufzubauen und längerfristig zu bewahren: Es bedarf schon ständiger Weiterentwicklung bzw. Anpassung an die Zielgruppen, um einen entsprechenden Erfolg zu erzielen. (vgl. Ternes & Runge, 2016, S. 2–3) Auch die Sozialen Medien und Plattformen entwickeln sich ständig weiter. Um auf dem Laufenden zu bleiben, müssen auch die Unternehmen ihre Strategien ständig anpassen und weiterentwickeln. Aktuell sind für Personalakquise Plattformen wie *LinkedIn* oder *XING* angesagt. Die neuen Generationen verwenden aber auch andere Plattformen wie *Instagram* oder *Snapchat* für die Arbeitssuche.

Um den Trends zu folgen, müssen gute PersonalmanagerInnen die Fähigkeit besitzen, die Trends frühzeitig zu erkennen und die Employer Branding Strategie dementsprechend zu adaptieren. Dort wo trotz aller Herausforderungen das Recruiting gut funktioniert, wo es trotz Fachkräftemangel wenig Personalsorgen gibt, stecken oft gut organisierte Personalarbeit und Planung dahinter. All jene Recruiting-Apps und technologischen Hilfsmittel, die in Zukunft erfunden werden, werden die Bewerbungsprozesse nicht nur verändern, sondern sie werden auch deutlicher und unterhaltsamer gestaltet. (vgl. Werther & Bruckner, 2018, S. 176–177)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch die Nutzung von Sozialen Medien ein weiterer Weg gefunden wurde, um KonsumentInnen und potenzielle BewerberInnen die Arbeitgebermarke näherzubringen. Bei Social Media Marketing geht es darum, der Allgemeinheit zuzuhören und überzeugende Inhalte zur Verfügung zu stellen. Damit wird erreicht, dass Links gewonnen werden und die Arbeitgebermarke an Bekanntheit gewinnt. (vgl. Weinberg, 2010, S. 20) Von hoher Bedeutung ist es, dass die Unternehmensführung vollkommen hinter der Kommunikationsstrategie steht, ansonsten gestaltet sich der erforderliche Wandel in der Firmenkultur als komplexes Experiment. (vgl. Heymann-Reder, 2011, S. 247)

3.7.3. Offline-Veranstaltungen

Trotz der Relevanz von Sozialen Medien und Internet bleiben persönliche Kontakte zwischen ArbeitgeberInnen und potenziellen BewerberInnen nach wie vor bedeutend und können die Jobauswahl durchaus beeinflussen. Persönliche Kontakte starten im eigenen Unternehmen für MitarbeiterInnen, die keinen Zugang zum Internet haben, indem eine Stelle am Schwarzen Brett ausgehängt wird. (vgl. Buckmann, 2013, S. 153) Eine weitere Möglichkeit, um Aufmerksamkeit für das Unternehmen zu erlangen, bieten Veranstaltungen bei Jobmessen oder Besuche von Schulen. Bei solchen Veranstaltungen geht es vorrangig darum, das Interesse der BesucherInnen oder SchulabsolventInnen auf das Unternehmen zu ziehen. Deswegen sollten vor Ort keine tatsächlichen Bewerbungsgespräche geführt werden, sondern bei Interesse nur die Kontakte ausgetauscht werden. Es sollte auch darauf geachtet werden, dass bei solchen Veranstaltungen nicht nur VertreterInnen der Personalabteilung anwesend sind, sondern auch RepräsentantInnen von bedeutenden Abteilungen. (vgl. Hildebrandt-Woeckel, 2011, S. 113–114) Messen und Veranstaltungen dienen dazu, die Leistungen und das angestrebte Bild des Unternehmens wiederzugeben. Was kommuniziert wird, sollte authentisch und seriös gestaltet sein. Die Vertretungen sollten das Unternehmen so präsentieren, dass auch auf die Werte der neuen Generationen eingegangen und ein bleibender positiver Eindruck hinterlassen wird. Letztendlich lassen sich Missverständnisse oder falsche Präsentationen, die die Effektivität der Arbeitgebermarke verringern, nur mit einem enormen Aufwand richtigstellen. (vgl. Parment, 2013, S. 134–135) Auch Sport- und Kulturveranstaltungen tragen dazu bei, dass die Attraktivität des Unternehmens gesteigert wird.

Solche Offline-Veranstaltungen können das Interesse von potenziellen BewerberInnen auf sich ziehen. (vgl. Schuhmacher & Geschwill, S. 39)

3.7.4. Karrierewebsite

Eines der wichtigsten Instrumente von Employer Branding ist nach wie vor die Karrierewebsite. Die meisten Jobsuchenden informieren sich zuerst über die Homepage des Unternehmens, wodurch sie Einblicke in freie Stellen und deren Anforderungen gewinnen können. Die Karrierewebsite dient aber nicht nur als Instrument von Employer Branding; vielmehr präsentiert sie die Arbeitgeberpositionierung und für welche Werte das Unternehmen steht, wobei besonders die Gestaltung des Bewerbungsprozesses von hoher Relevanz ist. (vgl. Trost, 2012, S. 160–161) Auf der Firmenhomepage können Informationen über Weiterbildung, Karriereemöglichkeiten, den Bewerbungsprozess, die Vergütung, Benefits, die Unternehmenskultur und Berufsbilder näher beschrieben werden. Durch die Schnelligkeit des Internets können Unternehmen kosteneffektiv, zielgruppenspezifisch und zum erwünschten Zeitpunkt ihre Stellenanzeigen schalten. Ein weiterer Vorteil ist, dass BewerberInnen orts- und zeitunabhängig die Stellenanzeigen ansehen können. (vgl. Holtbrügge, 2018, S. 121–124)

Auch wenn sich die Social-Media-Kanäle immer mehr in den Vordergrund drängen, bleibt die erste Anlaufstelle für Arbeitsuchende meistens die Karrierewebsite. Die Gestaltung der Webseiten wird immer unkonventioneller: Viele Unternehmen führen ihre Botschaften mittels Videoclips aus, wo Job-RepräsentantInnen ihre jeweiligen Berufserfahrungen beschreiben. (vgl. Dannhäuser, 2020, S. 402–403) Gerade deswegen ist es notwendig, Verlinkungen zwischen Karrierewebsites und sozialen Netzwerken im Internet herzustellen. Besonders für Betriebe, die hochqualifizierte Fachkräfte suchen, ist es wichtig, ein elektronisches Bewerbungsmanagement anzubieten. (vgl. Bernauer, 2013, S. 142–143) Ein wichtiges Thema bezüglich des vorgeschriebenen Inhaltes auf der Karrierewebsite sind Informationen zur Bewerbung und zum Bewerbungsprozess. Von Vorteil ist es, wenn Informationen zur Art der Bewerbung, zum Prozessablauf, zu den benötigten Unterlagen, Dateiformaten, zum Aussehen des Lebenslaufes sowie zum Vorstellungsgespräch auf der Webseite beschrieben werden. Dadurch können unnötige Telefonate, E-Mails und Fragen vermieden werden. (vgl. Buckmann, 2013, S. 144–145) Um die besten

Fachkräfte am Markt für das Unternehmen zu gewinnen, ist es wichtig, eine bewerberfreundliche Homepage zu generieren. Besonders große Unternehmen mit einem hohen Bekanntheitsgrad bzw. einer attraktiven Arbeitgebermarke investieren viel Zeit und Ressourcen in die Gestaltung ihrer Homepage. (vgl. Krüger, 2018, S. 54–55)

3.8. Arbeitgeberbewertungsportale

Durch die neuen Möglichkeiten, die sich durch das Internet ergeben, neigen immer mehr Jobsuchende dazu, Meinungen und Erfahrungsberichte von MitarbeiterInnen einzuholen, um sich ein klares Bild über die mögliche Arbeitgeberin bzw. den Arbeitgeber machen zu können. (vgl. Parment, 2009, S. 143–144) Viele Jobsuchende setzen bei einem Jobwechsel auf Meinungen oder Empfehlungen von FreundInnen oder Bekannten. Um sich im Internet über einen möglichen Arbeitsplatz zu informieren, bieten Arbeitgeberbewertungsportale wie *kununu* oder *Glassdoor* ihre Dienste an. Auf diesen Plattformen können MitarbeiterInnen ihre ArbeitgeberInnen in unterschiedlichen Kategorien wie Unternehmenskultur, Entlohnung, Work-Life-Balance, Familienfreundlichkeit, Weiterbildung, Arbeitsumfeld usw. beurteilen. Da die Bewertungen anonym gehalten werden, haben Unternehmen keinen direkten Einfluss auf die Kommentare. Jedoch können sie die Kommentare dazu nutzen, um daraus zu lernen und um Verbesserungsvorschläge zu erkennen und diese in weiterer Folge umzusetzen. (vgl. Bernauer, 2019, S. 145)

Für BewerberInnen sind Arbeitgeberbewertungsportale in den letzten Jahren eine fixe Anlaufstelle geworden. Die Wichtigkeit einer klaren, zielgerichteten und kanalübergreifenden Employer Branding Strategie ist auf Arbeitgeberseite inzwischen zur Notwendigkeit geworden. Betriebe, die sich mit Arbeitgeberbewertungsportalen auseinandersetzen, werden in Zukunft bei der Mitarbeitersuche auch erfolgreich sein. (vgl. Reuter & Junge, 2020, S. 413) Durch die Sicherstellung der Anonymität authentischer Beurteilungen nimmt die Relevanz der Bewertungsportale zu. Dadurch, dass die Unternehmen keinen Einfluss auf die Bewertungen und Kommentare nehmen können, werden die Transparenz und die Echtheit der Kommentare bewahrt. (vgl. Schnitzler, 2020, S. 20) Ein weiteres Randprodukt für die Bewertung von ArbeitgeberInnen ist *meinpraktikum.de*, wo PraktikantInnen die Möglichkeit geboten wird, Empfehlungen oder Bewertungen

durchzuführen. Vereinzelt gibt es auf den Portalen auch die Möglichkeit, eine Bewertung des Bewerbungsprozesses abzugeben. (vgl. Rütten, 2020, S. 173)

Die Mehrheit der Portale bietet ArbeitgeberInnen die Chance, sich über eine kostenpflichtige Version der Kritik bzw. den Bewertungen zu stellen. Damit nicht nur eine Seite dargestellt wird, gibt es auch die Möglichkeit für Unternehmen, bei den Bewertungen Informationen zum Arbeitsalltag, eine Beschreibung der Unternehmenskultur oder offene Stellenangebote einzufügen. Für BewerberInnen sind die meisten Portale auch eine geeignete Quelle, um Informationen über die potenziellen ArbeitgeberInnen zu erfahren. Empfehlungen über die Anwendung von Benefits oder authentische Fotos und Videos vom Alltag im Unternehmen haben eine hohe Aussagekraft und beschreiben die inneren Werte eines Unternehmens. Aber nicht nur positive Kommentare sind von Relevanz, sondern auch Kritik oder negative Kommentare. Informationen darüber, wie Unternehmen mit negativen Kommentaren umgehen, nehmen eine bedeutende Rolle bei der Jobsuche ein. (vgl. Poreda, 2013, S. 118) Wie bei allen Internetseiten besteht auch bei Arbeitgeberbewertungsportalen die Gefahr, dass Bewertungen gefälscht werden und so kein wahrheitsgetreues Bild dargestellt wird. (vgl. Holste, 2012, S. 69) Gefälschte Bewertungen und Kommentare sind jedoch schwer erkennbar bzw. lassen sich nicht eindeutig identifizieren. Andere Portale wie *Holiday Check* haben sich dieser Problematik angenommen und kennzeichnen Bewertungen, die anhand von Fotos oder Videos beweisen können, dass die BewerterInnen auch wirklich in diesem Hotel waren. Leider gibt es bis dato noch keine vergleichbaren Maßnahmen auf Arbeitgeberbewertungsportalen. Trotzdem sollten die Unternehmen die Nutzung von Bewertungsportalen als wichtiges Instrument für die Zukunft sehen. (vgl. Reuter & Junge, 2020, S. 479)

3.8.1. Bedeutung von Arbeitgeberbewertungsportalen

Durch die Nutzung von Social-Media-Kanälen werden Informationen über ArbeitgeberInnen viel schneller und breit gefächerter verbreitet als in der Vergangenheit. Früher hatten MitarbeiterInnen nur die Möglichkeit, über FreundInnen, Familie oder Bekannte ihre Empfehlungen oder Beschwerden mittels Mundpropaganda zu verbreiten. Durch die starke Vernetzung in den Sozialen Medien werden auch immer mehr Informationen über ArbeitgeberInnen ausgetauscht. Durch den Erfahrungsaustausch auf den Bewertungsportalen, die das Image und die Kultur des

Unternehmens darstellen, gewinnen diese Plattformen immer mehr an Bedeutung für Jobsuchende oder potenzielle MitarbeiterInnen. (vgl. Sorg, 2013, S. 211–212) Eine Studie des Meinungsforschungsinstituts *ARIS* im Auftrag des Verbands *BITKOM*, bei der 829 InternetnutzerInnen ab 14 Jahren befragt wurden, ergab, dass sich mehr als ein Drittel schon einmal mit Arbeitgeberbewertungen befasst hat, wobei jede achte Person sich von den Bewertungen beeinflussen ließ. Jede zweite wurde durch die Informationen und Bewertungen in ihrer Entscheidung bestätigt. Arbeitgeberbewertungen werden aber nicht nur gelesen: Mittlerweile hat bereits jede vierte Internetnutzerin bzw. Internetnutzer mindestens einmal eine Bewertung ihrer/seiner Arbeitgeberin bzw. ihres/seines Arbeitgebers durchgeführt. (vgl. www.bitkom.org, 2018)

Vertrauen und Authentizität zählen zu den wichtigsten Aspekten, um eine positive Arbeitgebermarke zu präsentieren. Aus diesem Grund nimmt der Stellenwert von Arbeitgeberbewertungsportalen ständig zu; Empfehlungen und positive Bewertungen gewinnen immer mehr an Bedeutung für Unternehmen. Denn durch positive Bewertungen steigt einerseits das Image des Betriebes, andererseits entscheiden sich immer mehr BewerberInnen für ein Unternehmen mit einem positiven Image. (vgl. Buckmann, 2013, S. 25) Wichtig für Unternehmen wird es sein, dass sie auf Arbeitgeberbewertungsplattformen präsent sind und aktiv auf Kommentare reagieren. PersonalmanagerInnen sollten sich, egal ob der Kommentar positiv oder negativ ausfällt, auf jeden Fall für die Bewertung bedanken und bei Kritik einen aufklärenden Dialog suchen. (vgl. Schlotter & Hubert, 2020, S. 9) Kommentare und Bewertungen sind auch wesentliche Informationsquellen, um das eigene Bewerbungssystem zu analysieren und zu überarbeiten. Auch wenn die Bewertungsplattformen keine großen Mengen an Informationen liefern, können die Bewertungen für Verbesserungen herangezogen werden. (vgl. Rütten, 2020, S. 173) Unternehmen können durch den richtigen Einsatz von Bewertungsplattformen die Auswahl und die Entscheidungen über BewerberInnen, die vielleicht doch nicht zum Betrieb passen, einfacher machen. Durch die richtige Personalwahl ergeben sich zufriedene und motivierte MitarbeiterInnen, die in weiterer Folge positive Empfehlungen auf den Bewertungsplattformen hinterlassen werden. (vgl. Poreda, 2013, S. 120)

Einige Arbeitgeberbewertungsportale verleihen nach bestimmten Mindestkriterien eigene Gütesiegel an Unternehmen. Diese lassen sich auch abseits des eigentlichen Bewertungsportals aufmerksamkeitsstark einsetzen. Etwa in Ihrer Infomappe für Bewerber, auf

Ihrer Karriere-Webseite oder an Ihrem Messestand auf der nächsten Rekrutierungsmesse. Die volle Kraft aller Social-Media-Aktivitäten entfaltet sich nämlich erst durch Bündelung und crossmediale Verlinkung der verfügbaren Angebot und Inhalte. (Reuter, 2014, S. 229)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch den Einsatz von Social-Media-Kanälen die Unternehmen dazu angehalten sind wahrheitsgetreu und transparenter über ihre Eigenschaften als ArbeitgeberIn zu kommunizieren. Durch die Gegebenheit, dass Social-Media keine Push-Kommunikation in Form von Meinungs austausch darstellt, erhöht sich die Erfordernis einer transparenten und authentischen Kommunikation. Arbeitgeberbewertungsportale wie kununu, Glassdoor oder Karriereplattformen wie LinkedIn oder XING machen es potenziellen BewerberInnen relativ einfach, sich einen Einblick über eine Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber, unbelastet von deren/dessen Werbebroschüren, zu erhalten. (vgl. Hesse, 2014, S. 378)

3.8.2. Relevante Arbeitgeberbewertungsportale

In den nachfolgenden Kapiteln werden relevante Plattformen für Arbeitgeberbewertungen im deutschsprachigen Raum dargestellt. Laut einer Studie von *Berliner Index Internet* und *Mediaforschung* sind *kununu* und *Glassdoor* die zwei bevorzugten Plattformen, die von BewerberInnen für die Jobsuche angewandt werden. (vgl. Reuter & Junge, 2020, S. 414) Weitere Portale, auf welche in diesem Kapitel jedoch nicht eingegangen wird, sind z. B. *bizzWatch*, *meinChef*, *Jobvoting* oder *meinpraktikum*. Bei näherer Betrachtung bzw. beim Vergleich von unterschiedlichen Arbeitgeberbewertungsportalen wird klar, dass sie sich im Hinblick auf ihre Eigenschaften sehr ähnlich sind.

3.8.3. kununu

Was bedeutet eigentlich *kununu*? Der sehr außerordentliche Firmenname stammt aus der afrikanischen Sprache Suaheli und bedeutet übersetzt „unbeschriebenes Blatt“. Jene Betriebe, welche noch nicht beurteilt wurden, vergeben somit die Chance, ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen oder ein gezieltes Empfehlungsmarketing auszuüben. Die BewerberInnen von heute sind nicht nur mehr an Daten und Fakten interessiert, sondern wollen vielmehr Einblick hinter die Kulissen erhalten. Die Plattform *kununu* wurde 2007 gegründet und war eine der ersten deutschsprachigen Karriereplattformen, auf der sich Jobsuchende oder MitarbeiterInnen über ihre Erfahrungen oder Empfehlungen austauschen bzw. erkundigen konnten. (vgl. Poreda, 2013, S. 117) Aktuell sind fünf Millionen Arbeitgeberbewertungen von einer Million Unternehmen auf *kununu* verfügbar (Stand: November 2021), wobei die Anzahl neuer Bewertungen täglich zunimmt. Abbildung 9 zeigt, nach welchen Kriterien Unternehmen auf *kununu* bewertet werden können. (vgl. www.kununu.com, 2021).

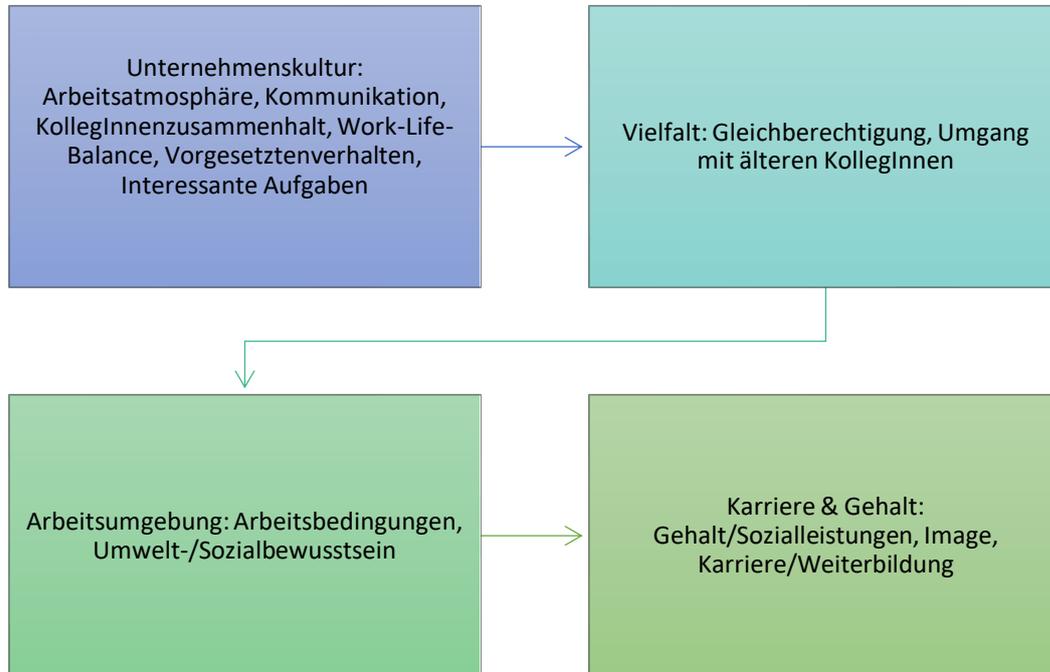


Abbildung 9: Bewertung von ArbeitgeberInnen (Quelle: eigene Darstellung)

Bei *kununu* können aktuelle oder ehemalige MitarbeiterInnen anhand eines Punktesystems anonym ihre ArbeitgeberInnen von eins bis fünf bewerten und dies über die Plattform teilen. Ein technischer Filterprozess verhindert jedoch, dass Personen ein Unternehmen öfters bewerten. Gegen Abgabe einer Gebühr, welche von der Größe des Unternehmens abhängt, können Betriebe mittels Benefits wie flexible Arbeitszeit, Home-Office oder betriebliche Altersvorsorge die Aufmerksamkeit auf sich lenken. Weiters können Unternehmen Erklärungen zu den Bewertungen, welche ihr Unternehmen betreffen, abgeben. (vgl. www.kununu.com, 2021) Bei *kununu* gibt es bei der kostenpflichtigen Version auch die Möglichkeit für Unternehmen, eine Verlinkung zu anderen Social-Media-Kanälen herzustellen. So können Unternehmen bei positiven Empfehlungen ihr Profil mit der Unternehmensseite auf *Facebook* verknüpfen. Dies geht jedoch nur, wenn auf der *Facebook*-Seite mehr als 2.000 Likes vorhanden sind. Durch diese Verknüpfung können Inhalte schnell und kostengünstig geteilt werden, und die Aufmerksamkeit kann für Jobsuchende über die *Facebook*-Unternehmensseite geweckt werden. (vgl. Reuter & Junge, 2020, S. 454)

3.8.4. Glassdoor

Glassdoor ist international gesehen die größte Arbeitgeberbewertungsplattform und wurde 2007 in San Francisco gegründet. Seit Anfang 2015 wird die Plattform auch im deutschsprachigen Raum angeboten. Schwerpunkt von *Glassdoor* ist jedoch nicht nur die Bewertung von Unternehmen, sondern der Fokus wird mittlerweile auf Stellenanzeigen gelegt. Die Möglichkeit, nicht nur das Unternehmen zu bewerten, sondern auch Gehaltsinformationen über den Betrieb preiszugeben, unterscheidet diese Plattform eindeutig von den anderen. Jedoch sind solche Bewertungen und Angaben nur mehr über einen *Facebook*- oder *Google*-Account möglich. (vgl. Reuter & Junge, 2020, S. 440–441) Bei der kostenfreien Version von *Glassdoor* gibt es auch die Möglichkeit, über ein Analysetool Auswertungen von Seitenaufrufen und demografischen Daten zu erhalten. Die kostenpflichtige Version stellt zusätzliche Hilfsmittel wie die Analyse von eigenen Bewerbungen zur Verfügung. Die Chance, dass es BewerberInnen von einer Bewertungsplattform direkt auf die Unternehmenswebseite führt, hängt wesentlich von der Performance ab und wie zielorientiert der jeweilige Auftritt auf der Plattform gestaltet ist. (vgl. Reuter & Junge, 2020, S. 454)

Der Fokus des Angebots hat sich mittlerweile eher in Richtung Jobportal nach Vorbild von Indeed, Monster oder etwa Experteer verschoben, sprich man präsentiert primär Stellenanzeigen. Darüber hinaus möchte man die Nutzer aber auch dazu animieren, ihre Lebensläufe auf dem Portal hochzuladen, und fordert registrierte Nutzer über E-Mail-Aktionen recht häufig dazu auf, Arbeitgeberbewertungen, Gehaltsinformationen und Infos zur Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch zu teilen. Gehaltsangaben und Bewertungen sind für Jobsuchende bzw. Interessierte nur noch über eine Anmeldung (z. B. über den Facebook- oder Google-Account) zugänglich. Als reine Arbeitgeberbewertungsplattform kann man Glassdoor insgesamt also nicht bezeichnen. (Reuter & Junge, 2020, S. 440)

4. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Den theoretischen Teil dieser Masterthesis ausschlaggebend, werden in diesem Kapitel die aus der Literaturrecherche gewonnenen Erkenntnisse anhand der Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen zusammengefasst und miteinander verstrickt.

Theoretische Subforschungsfrage 1:

Welche Möglichkeiten bieten sich hinsichtlich der Personalakquisition und Personalbindung, um dem Fachkräftemangel in der Metallbranche entgegenzuwirken?

Die Ergebnisse der Studie, lassen den Schluss zu, dass infolge des Fachkräftemangels in der Metallbranche es für Unternehmen immer schwieriger wird, geeignetes Personal zu gewinnen bzw. längerfristig zu binden. Das ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass durch den demografischen Wandel in der Zukunft ein Rückgang von Personen im erwerbsfähigen Alter prognostiziert wird. Zusätzlich zum demografischen Wandel kommt noch der Wertewandel der neuen Generationen dazu. Bei den vorangegangenen Generationen war es noch erstrebenswert, so lange wie möglich im Unternehmen zu verbleiben. Heute hingegen nimmt das Verlangen, neue Erfahrungen zu sammeln immer mehr zu und die Loyalität gegenüber der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber nimmt stetig ab. Wie in der Fachliteratur beschrieben, gewinnt Employer Branding deswegen immer mehr an Relevanz. Betriebe sind daher gefordert, ihre Instrumente des Employer Branding an die arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen anzupassen. Anhand dieser Ergebnisse wird deutlich, dass ein wesentliches Ziel des Employer Branding es ist, eine Arbeitgebermarke zu entwickeln, wobei der Fokus nicht allein auf das Produkt oder Dienstleistung gerichtet werden soll, sondern vielmehr auf die Werte und Unternehmenskultur ausgerichtet wird. Dabei wurde festgestellt, dass das Nutzenversprechen von ArbeitgeberInnen gegenüber den MitarbeiterInnen und potenziellen BewerberInnen eine entscheidende Rolle für die Ausrichtung des Unternehmens darstellt.

Es sei darauf hingewiesen, dass das Nutzenversprechen die Identifikation für MitarbeiterInnen, Mitarbeiterbindung, Richtungsweisung für die Entwicklung des Unternehmens, Differenzierung in den Arbeitsmärkten und Orientierung für Jobsuchende darstellt. Durch eine klare und authentische Positionierung am Markt wird der Grundstein für alle Employer Branding Maßnahmen dargestellt. (vgl. Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 20–23)

Die Ergebnisse der Studie lassen den Schluss zu, dass eine einheitliche Strategie zur Gewinnung und Bindung von MitarbeiterInnen in Anbetracht der verschiedenen Generationen schwierig zu erarbeiten ist. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass es sinnvoll ist, vor dem Start einer Strategie eine Analyse durchzuführen, um zu sehen, wo das Unternehmen aktuell steht. Von weitergehendem Interesse ist außerdem die Frage, ob sich die Unternehmen auch Gedanken über die Positionierung des Betriebes gemacht haben. Die Frage nach der Positionierung und Zielsetzung ist für ein Unternehmen von besonderem Interesse, denn ohne diese ist es schwierig, die richtigen Maßnahmen zur Erstellung einer Strategie zu treffen. Die Unterscheidung zwischen internen und externen Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wird durch die Untersuchungsergebnisse deutlich. Durch die Auswertung der Ergebnisse konnte die These nachgewiesen werden, dass durch die Gestaltung einer harmonisch geführten Unternehmenskultur ein wesentlicher Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität erlangt wird. Durch eine positiv geführte Unternehmenskultur lässt sich schlussfolgern, dass die Leistung und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen dadurch erhöht wird. Bei Untersuchungen zu Weiterentwicklung und Ausbildung konnte gezeigt werden, dass besonders die neuen Generationen viel Wert auf Weiterbildung und Aufstiegschancen legen. Weiters wurde erkannt, dass das Arbeitsumfeld eine wesentliche Rolle für die Arbeitszufriedenheit und Loyalität gegenüber der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber spielt. Dabei wurde festgestellt, dass die Faktoren Arbeitszeitmodelle, Arbeitsort, Hygiene, Ausstattung des Arbeitsplatzes, Kommunikation, Werte und Infrastruktur für potenzielle BewerberInnen sowie für die bestehende Belegschaft von großer Bedeutung sind. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass besonders die neuen Generationen viel mehr Wert auf diese Faktoren legt als noch die Babyboomer Generation. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass bei der Personalakquise ein klar strukturierter Bewerbungsprozess eine relevante Rolle spielt, wie erfolgreich sich die Personalsuche gestaltet. Umso mehr sich die Stellenanzeige von den MitbewerberInnen abhebt desto interessanter und inspirierender wirkt sie auf die BewerberInnen. Durch die

Auswertung der Ergebnisse konnte die These belegt werden, dass die Personalakquise von heute nicht mehr mit der Personalbeschaffung vor einigen Jahren verglichen werden kann. Es konnte verdeutlicht werden, dass verschiedene digitale Plattformen einen immer höheren Stellenwert im Leben der neuen Generationen einnehmen. Die Ergebnisse der Studie lassen den Schluss zu, dass die Personalakquise über die sozialen Medien ein Mehrwert für die Unternehmen darstellt. Unternehmen, welche mit den Trends gehen und sich ständig weiterentwickeln sind wesentlich erfolgreicher bei der Personalgewinnung als Betriebe, die sich nicht verändern wollen. Es ist jedoch fraglich, ob die Personalakquise in Zukunft nur mehr über die sozialen Medien bzw. Internet stattfinden soll. In der Literatur wird immer wieder auf die zentrale Bedeutung des Internets in der heutigen Zeit verwiesen. Die Erkenntnisse der Literatur verweisen aber auch auf die Notwendigkeit von persönlichen Kontakten. Jobmessen und Besuche bei Schulen sind eine gute Gelegenheit, um Aufmerksamkeit für das Unternehmen zu erlangen. Weiters konnte verdeutlicht werden, dass eine der wichtigsten Anlaufstellen für Jobsuchende die Homepage und Karrierewebsites sind. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Employer Branding Maßnahmen nicht ausschließlich durch den Kommunikationswegerfolgen, sondern vielmehr kommt es auf die vermittelte Botschaft an. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass sich attraktive ArbeitgeberInnen im Allgemeinen durch ihre Unternehmenskultur, Betriebsklima und durch den angewandten Führungsstil auszeichnen. Die Entlohnung wird dabei unterschiedlich bewertet, jedoch ist für jegliche Tätigkeit eine angemessene und faire Vergütung zu gewährleisten. Anhand der theoretischen Recherche sind vor allem Gehalt, Arbeitssicherheit sowie ein angemessenes Arbeitsklima für den Abbau von Unzufriedenheit notwendig. Die literarischen Quellen zeigen auch, dass der Spaßfaktor im Job auf keinen Fall fehlen darf. Nur wenn Spaß und Freude im Berufsalltag vorhanden ist, kann sich eine langfristige Zufriedenheit im Unternehmen entwickeln. Schlussendlich kommt es darauf an, dass sich die MitarbeiterInnen im Unternehmen wohlfühlen und sich mit der Arbeit identifizieren können. Zusammenfassend lassen sich folgende Ergebnisse nennen: Employer Branding ist ein sehr komplexes Thema und muss von Grund auf individuell für jedes Unternehmen angepasst werden. Die Maßnahmen und Instrumente, welche eingesetzt werden, müssen auch stets weiterentwickelt bzw. adaptiert werden.

Theoretische Subforschungsfrage 2:

Welche Bedeutung spielen Arbeitgeberbewertungsportale bei der Wahl der ArbeitgeberInnen?

Die Auswertung der Literaturrecherche zeigt, dass in der gegenwärtigen Fachliteratur Social Employer Branding und dessen Relevanz im Generellen häufig behandelt wird. Die spezifische Betrachtung von Arbeitgeberbewertungsportalen und deren Bedeutung für die Wahl der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers wurde jedoch bislang weniger häufig aufgegriffen und erforscht. Ein wesentlicher Grund dafür könnte sein, dass es sich bei Arbeitgeberbewertungsportalen um ein sehr junges Phänomen handelt und deswegen noch nicht viele Erfahrungswerte gesammelt werden konnten. Anhand der Ergebnisse wird deutlich, dass durch die Nutzung von Social-Media-Kanälen Informationen und Daten viel schneller und ausführlicher verbreitet werden können als in der Vergangenheit. In der Vergangenheit wurde mehr die Möglichkeit genutzt, die Erfahrungen und Empfehlungen über FreundInnen, Bekannte oder Familie einzuholen. Die Ergebnisse der Recherche lassen den Schluss zu, dass durch den Erfahrungsaustausch auf den Bewertungsportalen, die im Wesentlichen das Betriebsklima, Unternehmenskultur und Führungsstil beschreiben, immer mehr an Relevanz für Jobsuchende oder potenzielle MitarbeiterInnen erlangen. Daraus ergibt sich, dass von Unternehmensseite Arbeitgeberbewertungsportale zunehmend an Beachtung gewinnen und vermehrt Ressourcen und Zeitaufwand für die Auseinandersetzung mit Arbeitgeberprofilen und die Reaktion auf Bewertungen verwendet wird. Ergänzend können die Bewertungen von ArbeitgeberInnen für Unternehmen einerseits als Grundlage für die Verbesserung des Employer Branding verwendet werden. Andererseits können solche Plattformen dazu dienen, um das Bewerbungssystem zu analysieren und stetig zu adaptieren. Bedenkt man alle Konsequenzen dieser Entwicklung, ergeben sich folgende Schwierigkeiten: Inwiefern geht man auf negative Kommentare ein bzw. welchen Einfluss haben negative Bewertungen auf das Image für das Unternehmen? Anhand der Ergebnisse wird deutlich, dass bei der Suche nach Informationen über ArbeitgeberInnen das Augenmerk immer mehr auf Erfahrungsberichte von ehemaligen und aktuellen MitarbeiterInnen gelegt wird. Da diese als wahrheitsgetreuer und authentischer empfunden werden als Informationen, welche direkt vom Unternehmen veröffentlicht werden. Arbeitgeberbewertungsportale bieten hierfür Plattformen, wo anonym Bewertungen abgegeben werden können und für alle Jobsuchenden kostenfrei zugänglich sind. In allen

vorgestellten Abläufen zur Erklärung der Arbeitgeberwahl werden im Laufe des Prozesses unbewusst oder gezielt Informationen und Daten über ArbeitgeberInnen gesammelt und aufgrund der Neigung der Bewerberin bzw. des Bewerbers eine Entscheidung für oder gegen die ArbeitgeberInnen getroffen. Arbeitgeberbewertungsportale stellen den BewerberInnen zusätzliche Informationen über die ArbeitgeberInnen zur Verfügung. Werden potenzielle BewerberInnen in dieser Phase mit negativen Bewertungen konfrontiert, ist anzunehmen, dass es zu einer Beeinflussung bei der Jobauswahl führen wird. Weiters hat die Literaturrecherche ergeben, dass einige Arbeitgeberbewertungsportale die Unternehmen Gütesiegel verleihen. Diese Gütesiegel können auch genutzt werden, um bei anderen Veranstaltungen wie z. B. bei Jobmessen oder durch Veröffentlichung auf der Homepage den Unternehmen mehr Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Die Ergebnisse der Studie lassen den Schluss zu, dass im deutschsprachigen Raum hauptsächlich die Plattformen *kununu* und *Glassdoor* genutzt werden. Die Auswertung der Studie belegt, dass durch die steigende Anzahl von Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsplattformen, deren Relevanz für Employer Branding in naher Zukunft weiter steigen wird. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch die Arbeitgeberbewertungen die BewerberInnen eine neue Quelle gefunden haben, mit der sie zu authentischen und glaubwürdigen Informationen gelangen können. Ergänzend ist festzustellen, dass sich die ArbeitgeberInnen aktiv mit dem Feedback von den eigenen MitarbeiterInnen, BewerberInnen und ehemaligen MitarbeiterInnen auseinandersetzen müssen. Schlussendlich sind zufriedene MitarbeiterInnen die besten MarkenbotschafterInnen bzw. Reklame, um als Unternehmen in Zukunft eifrige und motivierte MitarbeiterInnen zu gewinnen. Abschließend kann festgestellt werden, dass sich die Unternehmen früher oder später mit Arbeitgeberbewertungsportalen auseinandersetzen müssen, um weiterhin als attraktive Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber am Markt zu bestehen.

5. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Im folgenden Kapitel werden die Methoden und Ergebnisse der empirischen Untersuchung näher beschrieben. Am Beginn wird in den Kapiteln Methodenwahl, Datenerhebung, Sampling, Auswertung, Kategorienbildung und Qualitätssicherung des Forschungsdesigns dargelegt. Zusätzlich werden die InterviewpartnerInnen und das Kategorienschema dargestellt. Abschließend werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung beschrieben.

5.1. Methodenwahl

Bei der Methodenwahl zur Beantwortung der empirischen Forschungsfragen wurde für diese Masterthesis die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz gewählt.

In der empirischen Sozialforschung wird zwischen quantitativen und qualitativen Methoden unterschieden. Die quantitative Forschung ist dadurch charakterisiert, dass eine standardisierte und strukturierte Befragung durchgeführt wird. Quantitative Forschungen werden vorrangig zur Messung von objektiven Sachverhalten, zum Prüfen von Hypothesen und zur Erhebung statischer Zusammenhänge herangezogen. Weiters eignet sich die quantitative Forschung besonders bei gleichbleibenden Fragestellungen, wobei die Messung von mehreren Stichproben zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführt werden kann. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 116–117)

Im Vergleich zur quantitativen Forschung ist die qualitative viel anpassungsfähiger und flexibler gestaltet. Der Fokus der qualitativen Forschung liegt im Gegensatz zur quantitativen auf Beschreiben, Erörtern und Verstehen von Zusammenhängen sowie auf der Erstellung von Annahmen. Es wird zwar auch mit einem Interviewleitfaden gearbeitet, aber anders als bei der quantitativen Forschung werden die Fragen und Themengestaltung unstrukturiert gestaltet und das Interview kann flexibler durchgeführt werden. Deswegen eignet sie sich hervorragend, um persönliche Meinungen, Kenntnisse über Voraussetzungen oder Maßnahmen für Änderungen zu erhalten. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 117)

5.2. Erhebungsmethode

Grundsätzlich wird zwischen zwei Arten von Datenerhebungen unterschieden. Es gibt einerseits die Möglichkeit zur Anwendung von Gruppendiskussionen und andererseits können Einzelinterviews durchgeführt werden. Vorteile von Gruppendiskussionen sind, dass man in kurzer Zeit viele Daten und Sichtweisen gewinnen kann. Jedoch können auch Nachteile entstehen, wie z. B. unkontrollierte Gruppenprozesse, weil Beiträge einzelner TeilnehmerInnen sich in wesentlichen Themen unterscheiden können. Bei Einzelinterviews werden die Befragten einzeln interviewt, wobei im Zuge des Interviews weitere Erkenntnisse gewonnen werden. (vgl. Oehlrich, 2019, S. 84–85)

Die Erhebung der Daten erfolgte durch die Befragung von 10 ExpertInnen. Als ExpertInnen wurden Personen definiert, die ein besonderes Fachwissen über einen bestimmten Themenbereich aufweisen können. Somit zählen diese Personen zu der Funktionselite. (vgl. Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 11–14)

Die ExpertInneninterviews wurden geführt, da diese sich durch Offenheit und Authentizität auszeichnet. Im Vorhinein wurden die InterviewpartnerInnen nur über das Thema für die Masterthesis informiert, sodass sie auf unerwartete Fragen authentisch und offen antworten konnten. Das Interview sollte so offen wie möglich bzw. so strukturiert wie nötig gestaltet werden. (vgl. Helfferich, 2019, S. 672–673)

Weiters wird bei qualitativen Interviews zwischen narrativen, episodischen und problemzentrierten Interviewformen differenziert. Für diese Masterthesis werden problemzentrierte ExpertInneninterviews angewandt. Diese Variante der Interviewführung erfordert einen Interviewleitfaden, der dazu dient, dass der Fokus auf die Problemstellung gerichtet wird. Der Interviewleitfaden dient jedoch nur zur Unterstützung und sollte nicht strukturiert aufgebaut werden. Problemzentrierte Interviews sollten offen und flexibel gestaltet werden, sodass für die InterviewpartnerInnen jederzeit die Möglichkeit auf spontane Nachfragen besteht. (vgl. Helfferich, 2019, S. 679–680)

5.3. Sampling

Wie im Kapitel 5.2. beschrieben, werden bei qualitativen Einzelinterviews Befragungen von ExpertInnen durchgeführt. Bei ExpertInnen handelt es sich um Personen, welche ein besonderes Fachwissen über einen bestimmten Themenbereich aufweisen können. In den zu untersuchenden Forschungsfragen wird dieses spezielle Fachwissen anhand von ExpertInneninterviews abgefragt. (vgl. Oehlrich, 2019, S. 85) Das vorrangige Ziel ist es, die subjektive Sichtweise der ExpertInnen zu erfassen. Anders als bei der quantitativen Forschung erfolgt die Stichprobenbildung nicht nach Kriterien statistischer Repräsentativität, sondern danach, inwieweit das Fachwissen der Personen zum Forschungsthema beitragen kann. Weiters gilt es, das Verhalten oder die Handlungen der ExpertInnen verstehbar und nachvollziehbar zu machen. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 117–118)

Die Zielgruppe der InterviewpartnerInnen für diese Masterthesis setzt sich aus GeschäftsführerInnen, Personalverantwortlichen, HR-ManagerInnen und ExpertInnen für Personalführung in der Metallbranche zusammen. Alle InterviewpartnerInnen verfügen über ausreichendes Fachwissen und jahrelange Erfahrung als Personalverantwortliche in der Metallbranche. Für eine methodische Auswertung der Interviews wurde ein Interviewleitfaden erstellt, welcher zuvor einem Pretest unterzogen wurde, um die Verständlichkeit und Sinnhaftigkeit der Fragen sowie die Dauer der Interviews von 60 Minuten zu prüfen. (vgl. Helfferich, 2019, S. 682) Durch die Befragung der InterviewpartnerInnen konnte eine Gesamtdauer von 10 Stunden und 31 Minuten erreicht werden. In Tabelle 1 wird ein Überblick der einzelnen InterviewpartnerInnen dargestellt.

Interview-partnerInnen	Branche	Funktion	Interviewart	Datum	Dauer
IP01	Metallbranche	GesellschafterIn	vor Ort	12.12.2021	01:00:26
IP02	Metallbranche	ProjektleiterIn	vor Ort	17.12.2021	01:00:46
IP03	Metallbranche	BetriebsrätIn	vor Ort	21.12.2021	01:19:37
IP04	Metallbranche	GeschäftsführerIn	vor Ort	10.01.2022	00:47:25
IP05	Metallbranche	GeschäftsführerIn	vor Ort	12.01.2022	01:16:03
IP06	Metallbranche	HR-ManagerIn	vor Ort	18.01.2022	00:57:36
IP07	Metallbranche	GeschäftsführerIn	Online	26.01.2022	00:58:29
IP08	Metallbranche	GeschäftsführerIn	Online	28.01.2022	01:06:28
IP09	Metallbranche	AbteilungsleiterIn	vor Ort	01.02.2022	01:03:37
IP10	Metallbranche	HR-ManagerIn	Online	04.02.2022	01:01:22
Gesamtdauer:					10:31:49

Tabelle 1: Darstellung der InterviewpartnerInnen. Quelle: eigene Darstellung

Die ExpertInnen wurden vorab per Telefon bzw. mündlich kontaktiert und anschließend per E-Mail über die Details des Interviews in Kenntnis gesetzt. Die Terminfindung für die Interviews mit den ExpertInnen gestaltete sich einfach und unkompliziert. Aufgrund der aktuellen Lage der Corona-Pandemie zum Zeitpunkt der Interviewführung mussten teilweise Interviews in Online-Meetings mit Microsoft-Teams oder Zoom durchgeführt werden.

5.4. Auswertungsmethode

Für die Datenauswertung wird eine inhaltlich strukturierte qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz angewandt.

Nach der Realisierung der ExpertInneninterviews wurden die aufgezeichneten Interviews transkribiert und im Anschluss ausgewertet und analysiert. Die Datenauswertung von den Interviews erfolgte qualitativ, sodass die Beantwortung der Forschungsfragen sichergestellt werden

kann. Anhand dieser Vorgehensweise werden alle Daten ausnahmslos dokumentiert und die Glaubwürdigkeit der Analyse gewährleistet. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 6–7)

Die inhaltlich strukturierte qualitative Inhaltsanalyse weist etliche Vorteile auf. Die Auswertung ist für jede Person klar nachvollziehbar und kann methodisch überprüft werden. Weiters ist die Verarbeitung von größeren Textmengen sowie die Aufnahme des gesamten Datenmaterials für die Analyse ein wesentlicher Vorteil. Die Auswertung kann durch eine offene explorative Untersuchung strukturiert werden und zugleich ein theoretisch geleitetes Vorgehen im Auswertungsverfahren aufweisen. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 223)

Die inhaltlich strukturierte qualitative Inhaltsanalyse entsteht durch Gliederung eines Kategoriensystems. Dabei wird zwischen zwei Arten der Kategorienbildung unterschieden: einerseits die deduktive Kategorienbildung und andererseits die induktive Kategorienbildung. Im Wesentlichen ist die Kategorienbildung von den Forschungsfragen und dem erwünschten Ziel abhängig. Weiters spielt der Wissensstand der Forschenden zum Forschungsgegenstand eine wesentliche Rolle. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 63–70)

Die Datenauswertung der Masterthesis erfolgte in einem mehrstufigen Prozess, es wurde eine sogenannte Mischform aus induktiver und deduktiver Kategorienbildung angewandt. Anhand der theoretischen Erkenntnisse und der Forschungsfragen wurden zu Beginn Kategorien gestaltet. Anschließend werden die Kategorien im Zuge der Datenauswertung und anhand der zur Verfügung stehenden Daten in Subkategorien gegliedert. Durch die Verfeinerung der zuvor grob zugeordneten Kategorien wird die Differenzierung erhöht und eine verständlichere Aussagekraft erreicht. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 97–100)

Für die Codierung der formierten Kategorien wird durch Softwarelösungen ein effektives Organisieren und Systematisieren gewährleistet. Zur Ausarbeitung der qualitativen Daten sowie zur Textanalyse wurde für diese Masterthesis die Software MAXQDA 2022 angewandt. Diese Software gewährleistet eine leicht verständliche und übersichtliche Anwendung, was eine zentrale Unterstützung bei der Analyse der Daten darstellt. Einen weiteren Vorteil bietet auch die Handhabung, dass Textstellen, Kategorien oder Subkategorien mit Anmerkungen versehen werden können. Auch die Verwendung unterschiedlicher Symbole und Farben dienen hilfreich für die

Zuordnung der jeweiligen Kategorien. Dadurch wird ein effizientes und schematisches Arbeiten zu jedem Zeitpunkt der Datenanalyse sichergestellt. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 172–176)

Am Anfang des Schreibprozesses werden die gegliederten Kategorien bzw. Subkategorien und die codierten Textstellen für die kategorienbasierte Auswertung herangezogen. Durch die Codierungsfunktion wird eine zügige und effiziente Zuordnung der Textstellen gewährleistet. Anschließend werden die zugeordneten Textstellen in den jeweiligen Kategorien exportiert und in einer Excel-Tabelle zusammengefasst. Dies vereinfacht die Weiterverarbeitung und einzelne Abschnitte können zur besseren Übersicht ausgedruckt werden. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 183–187)

5.5. Interviewleitfaden

Für die halbstrukturierte Interviewform wird für die Datenerhebung ein Interviewleitfaden als Instrument angewandt. Anhand der Forschungsfragen und der vorangehend erlangten theoretischen Erkenntnisse werden repräsentierende Begriffe erläutert und operationalisiert. Das Ziel davon ist es, aus den Frage- und Problemstellungen konkrete Kriterien abzuleiten. Dabei werden im Zuge der Operationalisierung Einzeldimensionen gestaltet, welche durch die Interpretation der Begrifflichkeiten zu messbaren Fragestellungen führen. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 113) Anhand dieser Vorgehensweise wurden die Frageformulierung und der Interviewleitfaden erstellt.

Durch den Interviewleitfaden wird sichergestellt, dass keine bedeutsamen Kategorien und Themen während des Interviews vergessen werden. Das Interviewgespräch sollte im gesamten Verlauf offen und natürlich geführt werden. Eine exakte Formulierung der Fragen aus dem Interviewleitfaden ist dabei nicht zwingend einzuhalten und kann mit ergänzenden Stichwörtern situationsbedingt neu formuliert werden. Für den Interviewleitfaden wurde auch eine Einwilligungserklärung erstellt, wo die allgemeinen Rahmenbedingungen wie die Aufnahme und Dauer des Gespräches sowie die vereinbarte Anonymisierung der InterviewpartnerInnen und der erwähnten Unternehmen beschrieben wurde. (vgl. Helfferich, 2019, S. 670)

Alle interviewten ExpertInnen haben der Aufzeichnung des Interviews zugestimmt und wünschten teilweise eine Anonymisierung. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden zirka 30 Hauptfragen anhand des Interviewleitfadens gestellt. Zur Vertiefung wurden im

Interviewleitfaden zusätzliche Fragen bzw. Nebenfragen und Stichwörter beigefügt. Der Interviewleitfaden ist als Anhang dieser Masterthesis beigefügt, um die Reliabilität und Validität gewährleisten zu können.

5.6. Kategoriensystem

Wie im Kapitel 5.4. beschrieben, wurde zur Auswertung der ExpertInneninterviews ein Kategorienschema ausgearbeitet. Beim Kategoriensystem werden die wesentlichen erhobenen Argumente, Themen und Fakten aus den ExpertInneninterviews reflektiert. (vgl. Kuckartz, 2016, S. 31–32) Auf Basis der gebildeten Haupt- und Subkategorien erfolgen die Zuordnung und der Vergleich der erhobenen Daten. Tabelle 2 zeigt die Übersicht der gebildeten Haupt- und Subkategorien.

Kategorienschema	
Hauptkategorien	Subkategorien
1. Arbeitsmarktpolitische Herausforderungen	1.1. Gründe für den Fachkräftemangel 1.2. Lösungen für den Fachkräftemangel 1.3. Demografischer Wandel 1.4. Generationswandel 1.5. Work-Life-Balance
2. Employer Branding	2.1. Arbeitgeberattraktivität 2.2. Unternehmenskultur 2.3. MitarbeiterInnenmotivation
3. Interne Maßnahmen des Employer Branding	3.1. Arbeitszeitmodelle 3.2. Entlohnung und Benefits 3.3. Personalentwicklung - Weiterbildung 3.4. Interne Kommunikation 3.5. MitarbeiterInnengespräche
4. Externe Maßnahmen des Employer Branding	4.1. Personalrekrutierung 4.2. Soziale Medien 4.3. Offline-Veranstaltungen
5. Arbeitgeberbewertungsportale	5.1. Geeignete Informationsquellen 5.2. Beeinflussung für Jobsuchende 5.3. Bewertungen

Tabelle 2: Kategorienschema. Quelle: eigene Darstellung

5.7. Qualitätssicherung

Anders als bei der qualitativen Forschung gibt es bei der Methode der quantitativen Forschung traditionelle Gütekriterien: Objektivität (Sachlichkeit), Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit). Inwiefern die genannten quantitativen Gütekriterien in der qualitativen Forschung einsetzbar sind, ist breit diskutiert. (vgl. Kruse, 2016, S. 54)

Diese Grundlagen sollen hier erläutert werden:

Objektivität:

Im Vordergrund der qualitativen Forschung steht die Intersubjektivität, d. h. wenn man die gesammelten Daten in einer Gruppe analysiert, sollten alle Beteiligten zu einer vergleichbaren Interpretation kommen. Die Nachvollziehbarkeit der Vorgehensweise sowie die Ergebnisfindung im Verlauf der Arbeit sollte für Außenstehende immer gegeben sein. (vgl. Kruse, 2015, S. 55)

Reliabilität:

Die sogenannte „Konsistenzregel“ besagt, dass in der Arbeit nicht einmalige, zufällige Aussagen betont werden sollen, sondern die zentralen Aussagen, die sich konsistent durch das gesamte Datenmaterial ziehen. (vgl. Kruse, 2015, S. 56)

Validität:

Die Validität meint, dass genau das, was empirisch erforscht wird, auch genau darauf zutrifft, was eigentlich untersucht werden sollte. Demzufolge ist es wichtig, sich schon bei der Planung der empirischen Arbeit zu überlegen, wie sich das Untersuchungsphänomen möglichst valide erfassen lässt. (vgl. Kruse, 2015, S. 56–57)

Zur Sicherstellung der Qualität im empirischen Teil dieser Masterthesis wurden diese Gütekriterien bereits bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen berücksichtigt. Weiters wurde eine Mischform aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung angewandt. Alle ExpertInnengespräche wurden digital aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert. Die Transkripte sind dieser Masterthesis im Anhang beigefügt, um sämtliche Gütekriterien zu erfüllen.

5.8. Darstellung der empirischen Untersuchungsergebnisse

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Ergebnisse aus den Interviews der befragten ExpertInnen dargestellt. Die folgenden Unterkapitel entsprechen den Haupt- und Subkategorien, die im Zuge der Auswertung deduktiv und induktiv gebildet wurden.

Durch die dargestellte Übersichtstabelle im Kapitel 5.3. Sampling, die Zeilennummerierung und durch die Transkripte wird eine lückenlose Rückverfolgung sichergestellt. Um die Nachverfolgbarkeit der Zitate zu gewährleisten, wurden Zeilennummern eingefügt. Die codierten Daten sowie die daraus erfolgenden Erkenntnisse dienen zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen und bilden die Basis der Conclusio.

5.8.1. Arbeitsmarktpolitische Herausforderungen

In der ersten Kategorie werden die Erfahrungswerte der InterviewpartnerInnen zu den arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen in der Metallbranche dargestellt. Die Ergebnisdarstellung wird strukturiert anhand des im Kapitel 5.5. angeführten Kategorienschemas angeführt. Ziel dabei ist es, die wesentlichen Aussagen und Meinungen der InterviewpartnerInnen wiederzugeben.

Gründe für den Fachkräftemangel

Die Problematik, die derzeit vorherrscht, ist einerseits darauf zurückzuführen, dass aufgrund der Preissituation Unternehmen gezwungen sind, auf externe Fachkräfte aus dem Ausland zuzugreifen. Andererseits liegt ein Grund darin, dass in den letzten Jahren kaum Personal ausgebildet wurde. Begonnen hat der Fachkräftemangel aber dadurch, dass durch die Ostöffnung ein preislicher Vorteil entstanden ist. Deswegen haben sich viele Unternehmen entschieden, FacharbeiterInnen aus dem Ausland zu beschäftigen und weniger Geld in die Ausbildung für Lehrlinge bereitzustellen. (IP01, 2021, Z. 3–23; IP03, 2021, Z. 4–13; IP08, 2022, Z. 24–33) Fast alle ExpertInnen sind sich einig, dass sich Jugendliche in der Vergangenheit durch die Aussagen der Eltern „Wenn du etwas Gescheites werden willst, musst du studieren gehen.“ beeinflusst wurden. Weiters werden handwerkliche Berufe immer mit harter körperlicher Arbeit, Schmutz und Dreck verbunden, was die Lehre dementsprechend unattraktiv wirken lässt. Diesbezüglich ist in den letzten Jahren ein Aufklärungsmangel entstanden. (vgl. IP02, 2021, Z. 25–24; IP04, 2022, Z. 25–25; IP05, 2022,

Z. 70–86; IP09, 2022, Z. 27–32; IP10, 2022, Z. 32–50) Aus Sicht von Experte IP06 (vgl. 2022, Z. 18–26) liegt der Grund darin, dass zu wenig Lehrlinge in den letzten Jahren ausgebildet wurden. Daraus erschließt sich der Kreislauf, keine Lehrlinge – bedeutet in Zukunft auch keine Fachkräfte.

Ein wesentlicher und entscheidender Grund für den Fachkräftemangel ist es, dass der Stellenwert und die Wertschätzung in der Gesellschaft gegenüber einem handwerklichen Beruf in den letzten Jahren verloren hat. Die Metallbranche wird nach wie vor mit Lärm und Schmutz in Verbindung gebracht. (vgl. IP03, 2021, Z. 94–109) Der Nachteil des Fachkräftemangels geht so weit, dass immer mehr Fachkräfte aus dem Ausland rekrutiert werden müssen, um die Arbeiten termingerecht fertigstellen zu können. Es kommt auch dazu, dass schlechter qualifiziertes Personal eingestellt wird und dadurch die Arbeiten nicht mehr mit vollster Zufriedenheit durchgeführt werden können. (IP02, 2021, Z. 55–63; IP09, 2022, Z. 51–56)

Lösungen für den Fachkräftemangel

Um den Fachkräftemangel zu bekämpfen bzw. einzudämmen, müsste man die Wertigkeit und die entsprechende Wertschätzung gegenüber den Fachkräften steigern bzw. aufwerten. Des Weiteren sollte angestrebt werden, die nächste Generation in die Richtung zu motivieren, sodass diese wieder einen Lehrberuf bzw. Facharbeiterausbildung erlernen. Der Jugend gehört kommuniziert, dass man auch mit handwerklichen Berufen erfolgreich sein kann. (vgl. IP01, 2021, Z. 101–106; IP03, 2021, Z. 202–205; IP04, 2022, Z. 60–71; IP05, 2022, Z. 133–143; IP09, 2022, Z. 33–36) Aus Sicht von den ExpertInnen müsste man junge motivierte MitarbeiterInnen finden, die sich auch mit dem Job identifizieren können. Dies könnte gelingen, indem man intensiver mit Hauptschulen und Berufsschulen zusammenarbeitet. Besonders die Schnupperwochen bieten sich dafür bestens an, um ein Bild vom Unternehmen bzw. der zukünftigen Arbeit zu erlangen. (vgl. IP04, 2022, Z. 46–55) Ein weiterer Lösungsansatz wäre, die Lehrlingsausbildung attraktiver zu gestalten – eine Möglichkeit dafür wäre es, mehr duale Ausbildungen (Lehre mit Matura) anzubieten. Dadurch wird nicht nur die Attraktivität der Lehre gesteigert, sondern auch der Stellenwert und die Motivation soll damit gefördert werden. (IP02, 2021, Z. 72–84) Einen wesentlichen Beitrag zum Fachkräftemangel könnte auch die Politik leisten, indem sie die Lehrlingsausbildungen noch mehr fördert und Unternehmen finanziell dabei unterstützt. Eine Auflockerung bzw. Erleichterung der Arbeitszugänglichkeit von AsylantInnen könnte auch dazu beitragen, um den

Fachkräftemangel einzudämmen. (IP05, 2022, Z. 147-173) Heutzutage stehen Unternehmen vor Herausforderungen, die vor zehn Jahren überhaupt kein Thema waren. Nicht nur, wie kann es geschafft werden, den MitarbeiterInnen den entsprechenden Lohn zu bezahlen – sondern das Hauptthema ist es, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, die für sie tragbar sind. Dazu gehören angemessene Arbeitskleidung, flexible Arbeitszeiten oder dass die Arbeit spannend ist und Spaß macht. (IP05, 2022, Z. 133-143)

Demografischer Wandel

Die ExpertInnen sind der Auffassung, dass durch den demografischen Wandel „Geburtenrückgang“ insgesamt weniger Personal zur Verfügung steht. Heutzutage sind die Eltern nicht mehr bereit, mehr als zwei Kinder zu bekommen, was dazu beiträgt, dass immer weniger Personen in den Arbeitsmarkt eintreten. Diese Herausforderung kann kurz- oder langfristig nur mit Zuwanderung gelöst werden. (vgl. IP02, 2021, Z. 105–111; IP03, 2021, Z. 260–280; IP04, 2022, Z. 38–41; IP09, 2022, Z. 82–96; IP10, 2022, Z. 159–167) Weiters sind die ExpertInnen der Ansicht, dass der demografische Wandel in den nächsten Jahren noch zunehmen wird. Gerade in den nächsten Jahren, wo die geburtenstarken Jahrgänge „Babyboomer“ in Pension gehen, wird es schwer werden, diese auch nachzubersetzen. Durch frühzeitiges Reagieren mittels Lehrlingsausbildung und Personalrekrutierung von schwer besetzbarem Personal kann dem demografischen Wandel einigermaßen entgegengewirkt werden. (vgl. IP03, 2021, Z. 256–260; IP04, 2022, Z. 95–99) Durch die einerseits geringeren Geburten und andererseits höheren Lebenserwartungen wird die Jugend das Verhältnis nicht in der Waage halten können und damit werden früher oder später die Kosten für die Sozialabgaben steigen. (vgl. IP06, 2022, Z. 159–183) Experte IP10 (vgl. 2022, Z. 171–215) ist der Meinung, dass die bürokratischen Hürden, um AusländerInnen in Österreich zu beschäftigen, aufgelockert werden sollen. Es wurden schon gemeinsame Projekte mit der Wirtschaftskammer gestartet, um in Mangelberufen ausländisches Personal längerfristig in Österreich zu beschäftigen. Jedoch wenn man das gezielt und im größeren Stil betreiben will, benötigt man auch die Personalkapazitäten bzw. Ressourcen dafür. Denn um die Personen richtig zu integrieren, muss man sie bei der Wohnungssuche, bei Behördengängen, bei Sprachunterricht usw. unterstützen.

Generationswandel

Bei den befragten InterviewpartnerInnen waren sich ziemlich alle einig, dass ein erheblicher Unterschied zwischen den verschiedenen Generationen vorherrscht. Einer der größten Unterschiede ist, dass bei der älteren Generation der finanzielle Anreiz an erster Stelle stand und bei den jüngeren Generationen die Freizeit und Familie an erster Stelle steht. (vgl. IP01, 2021, Z. 195–198) Ein weiterer Wandel ist bei der Bereitschaft für Überstunden ersichtlich. Die ältere Generation ist durch die gute Bezahlung von Überstunden viel leichter zu überzeugen als die aktuelle Generation, die eher die Freizeit bevorzugt. Auch die Einsatzbereitschaft für Montagetätigkeiten ist bei den jüngeren Generationen gesunken, sie ziehen es eher vor, jeden Tag daheim zu sein. (vgl. IP02, 2021, Z. 133–148; IP03, 2021, Z. 379–400; IP05, 2022, Z. 235–250; IP07, 2022, Z. 194–197) Nach Expertenmeinung von IP04 findet eine Verschiebung der Werte statt, in der Vergangenheit spielte das Versorgungskonzept eine wesentliche Rolle, wie z. B. Ernährung und Versorgung der Familie. Durch die bestehende Grundversorgung der jungen MitarbeiterInnen, legen sie viel mehr Wert auf Freizeit und ein ausgeglichenes Work-Life-Balance. (vgl. IP04, 2022, Z. 108–121) Experte IP05 ist der Meinung, dass die ältere Generation konkrete Aufgaben benötigt, die sie auch zu Ende bringen können. Die jüngere Generation benötigt jedoch ständig neue Herausforderungen bzw. Technologien, sodass sie gefordert und motiviert werden. (vgl. IP05, 2022, Z. 251–257) Auch die Ausbildung betreffend findet ein Wertewandel statt, wurde früher sehr viel Wert auf eine gute Ausbildung gelegt, um später gut zu verdienen, steht für die jüngere Generation eher Spaß an der Arbeit und neue FreundInnen zu finden in den Vordergrund. Der Großteil lebt eher von einem Tag zum anderen, ohne sich näher Gedanken über die Zukunft zu machen. (vgl. IP06, 2022, Z. 188–207) Ein weiterer wesentlicher Unterschied ist, dass die ältere Generation zum Arbeiten ging, um sich was aufzubauen wie z. B. ein Haus. Da sich bei der aktuellen Generation die Eltern schon was aufgebaut haben, wird mehr Wert auf andere Bedürfnisse gelegt. (vgl. IP08, 2022, Z. 355–363) Experte IP09 hat beobachtet, dass die Jugend durch die sozialen Medien sehr stark von der Arbeitswelt abgelenkt wird. Die Einstellung, einen guten Job zu erledigen, ist eher in den Hintergrund gerückt. Auch der Respekt gegenüber den ausbildenden Personen und Vorgesetzten ist bei der jüngeren Generation geringer als bei der älteren Generation. Weiters werden die sozialen Komponenten immer mehr vernachlässigt, in der Vergangenheit wurde viel mehr bei Kaffeepausen oder bei zufälligen Zusammenkünften am Gang besprochen als

heutzutage. Auch durch den verstärkten Einsatz von Home-Office werden die sozialen Kontakte fortwährend vernachlässigt. (vgl. IP09, 2022, Z. 136–146, Z. 169–178) Keinen Wandel gibt es hinsichtlich Wertschätzung und Kommunikation, beide Werte sind für alle Generation wertvoll. Jedoch gibt es einen großen Unterschied, was die Eigenverantwortung betrifft, was für die ältere Generation als selbstverständlich angesehen wird, erwartet die jüngere Generation zunehmend, dass die Firma sich um gewisse Belange kümmert und Probleme löst. (vgl. IP10, 2022, Z. 284–290)

Work-Life-Balance

Experte IP02 ist der Meinung, dass die Jugend sehr darauf fixiert ist, ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit zu erlangen. Es wird unausweichlich sein, dass man darauf reagieren muss, ansonsten wird der Arbeitsmarkt es noch schwerer haben, gute Fachkräfte zu bekommen. (vgl. IP02, 2021, Z. 124–128) IP04 ist der Auffassung, dass die Ausdrucksweise Work-Life-Balance nicht mehr gegenwärtig ist, sondern dass es eher Life-Work-Balance heißen sollte. (vgl. IP04, 2022, Z. 134–137) Die jüngere Generation kennt diesen Begriff, wobei die ältere Generation eher weniger damit anfangen kann. Work-Life-Balance ist schon bei den Vorstellungsgesprächen ein Thema. Arbeitszeiten, Flexibilität, am Wochenende frei und keine Auslandstätigkeiten werden schon beim Vorstellungsgespräch hinterfragt. Bei der älteren Generation spielt das eher immer höhere Alter eine Rolle, da sie durch die körperliche Verfassung nicht mehr so belastbar ist. (vgl. IP05, 2022, Z. 262–285) IP06 ist der Meinung, es sollte versucht werden, die Arbeitszeit so anzupassen, dass eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit entsteht. Wobei das nicht in allen Bereichen bzw. Abteilungen wie z. B. Produktion möglich sein wird. (vgl. IP06, 2022, Z. 248–259) Nach Expertenmeinung von IP09, sollte jede Person selbst entscheiden, was für sie die richtige Work-Life-Balance ist. Es stellt sich immer die Frage, wie viel Life kann ich mir erlauben und wie viel Work ist wirklich erforderlich. Um das Ganze nachhaltig zu gestalten, sollte eine gesunde Balance zwischen Familienleben und ArbeitgeberIn hergestellt werden. (vgl. IP09, 2022, Z. 150–160) „Das heißt, dieses viel strapazierte Wort Work-Life-Balance, das wird jüngeren Generationen zunehmend wichtiger“ (IP10, 2022, Z. 259–260).

5.8.2. Employer Branding

In der zweiten Kategorie werden die Erfahrungen und die Bedeutung von Employer Branding hinterfragt. Dabei erläutern die InterviewpartnerInnen vorrangig die Notwendigkeit und die damit verbundenen Herausforderungen. Der Grund dafür ist, dass durch den Fachkräftemangel die Arbeitgeberattraktivität immer mehr in den Vordergrund rückt, um in weiterer Folge MitarbeiterInnen gewinnen bzw. binden zu können.

Arbeitgeberattraktivität

Die wichtigsten Faktoren sind laut einigen ExpertInnen leicht messbar, indem man zufriedene MitarbeiterInnen und ein gutes Arbeitsklima hat. Ein weiterer Faktor ist es, wenn die Fluktuation geringgehalten werden kann. Im Endeffekt ist es wichtig, dass es für beide Seiten passt. (vgl. IP02, Z. 174–177, Z. 193–197; IP03, 2021, Z. 708–714; IP04, 2022, Z. 599–608) Bezogen auf die Arbeitgeberattraktivität sind die ExpertInnen der Meinung, dass größere Unternehmen sich mit einer Marke wesentlich leichter nach außen präsentieren können als kleinere oder mittelgroße Unternehmen. Wesentlich ist auch, dass man klare Strategien und Visionen vorgibt und diese auch transparent gestaltet. (vgl. IP02, 2021, Z. 423–429; IP04, 2022, Z. 163–179) Des Weiteren sind Maßnahmen, die die Aufmerksamkeit und Wertschätzung fördern, ein wesentlicher Bestandteil zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Auch Faktoren wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Transparenz und Loyalität gegenüber den MitarbeiterInnen spielen eine entscheidende Rolle für die Attraktivität des Unternehmens. (vgl. IP02, 2021, Z. 174–177; IP04, 2022, Z. 185–189; IP08, 2022, Z. 478–489) Als besondere Wertschätzung wird gesehen, wenn MitarbeiterInnen das Unternehmen im Verwandtenbereich bewerben bzw. empfehlen. (vgl. IP04, 2022, Z. 603–608) Bezogen auf die externen Maßnahmen ist IP04 der Meinung, dass eine gut gestaltete Homepage und die Zusammenarbeit mit Universitäten, Fachhochschulen und Berufsschulen dazu beitragen, das Unternehmen nach außen zu präsentieren. (vgl. IP04, 2022, Z. 454–458) Eine wesentliche Rolle für potenzielle BewerberInnen spielt auch, welche Benefits und Zusatzleistungen geboten werden können. Heutzutage muss man die Leute locken, nur weil die Firma ein schönes Produkt baut und die Technik fasziniert, wird nicht mehr ausreichen. Vielmehr wird Wert auf ein Dienstauto, Work-Life-Balance, flexible Arbeitsmodelle oder Benefits wie Prämien, Weihnachtsfeiern usw. gelegt. (vgl. IP05, 2022, Z. 290–300) Für die MitarbeiterInnen ist das Wohlfühlen im Unternehmen und

die Identifikation mit ihrer Arbeit wichtig. Im Grunde muss das Gesamtpaket aus Arbeitszeit, Entlohnung, ArbeitskollegInnen, Arbeitsumfeld, Equipment, Spaß an der Arbeit und Sozialleistungen passen. Weitere wesentliche Faktoren für eine attraktive Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber sind: Wie komme ich zur Arbeit, wie sieht die Parkplatzsituation aus, gibt es ein Kantinenessen oder wie sieht die Firmenhierarchie aus? (vgl. IP06, 2022, Z. 307–334; Z. 500–507; IP09, 2022, Z. 211–217, Z. 241–245; IP10, 2022, Z. 276–280) Um das Unternehmen nach außen hin zu präsentieren, werden mehrere Strategien verfolgt – als ersten Schritt benötigt man eine gut gestaltete Homepage, die ständig überarbeitet und am aktuellen Stand gehalten wird. Weiters werden Erfolge über gewonnene Aufträge oder erfolgreich abgewickelte Projekte medial nach außen getragen. Dafür bieten sich Tagesschauen und lokale Zeitschriften an. Das stellt eine gute Werbung für das Unternehmen dar und steigert somit die Attraktivität. (vgl. IP04, 2022, Z. 521–526; IP05, 2022, Z. 743–746, Z. 815–826; IP09, 2022, Z. 208–210; IP10, 2022, Z. 654–659) Weiters werden auch die eigenen Netzwerke und MitarbeiterInnen insofern genutzt, dass sie als MarkenbotschafterInnen involviert und eingebunden werden. Dabei werden Möglichkeiten geschaffen, an verschiedenen Schulen vorstellig zu werden, um Lehrlinge zu gewinnen. Mundpropaganda durch zufriedene MitarbeiterInnen ist sicher wertvoller als Sponsoring von Vereinen oder ein angebrachtes Logo. Wenn die MitarbeiterInnen am Stammtisch positiv über das Unternehmen berichten, ist es die anerkannteste und effektivste Werbung für den Betrieb. (vgl. IP05, 2022, Z. 842–850; IP08, 2022, Z. 690–703; IP09, 2022, Z. 210–217; IP10, 2022, Z. 679–687)

Unternehmenskultur

Alle Befragten sind sich einig, dass durch ein angenehmes Betriebsklima die MitarbeiterInnen viel motivierter und engagierter sind. Die Unternehmenskultur spielt auch eine wesentliche Rolle, da die MitarbeiterInnen die Firma nach außen hin präsentieren und somit das Image zu den KundInnen oder potenziellen BewerberInnen weitergeben. (vgl. IP02, 2021, Z. 202–208, Z. 715–718; IP07, 2022, Z. 433–445) Die Herausforderungen für eine angenehme Unternehmenskultur liegen laut Auffassung von IP04 vor allem darin, die unterschiedlichen Ansichten und Einstellungen zu vereinen. Die Reibungen, die es in der Vergangenheit gegeben hat, wurden durch die Weiterentwicklung des Unternehmens bzw. der MitarbeiterInnen größtenteils gelöst. Für IP04 ist es wichtig, dass MitarbeiterInnen mit verschiedenen Ansichten im Team zusammenarbeiten können, und am gleichen Strang ziehen. (vgl. IP04, 2022, Z. 219–228) Besonders wenn man als Unternehmen

wachsen möchte, muss man ein angenehmes Klima schaffen, um als ArbeitgeberIn attraktiv zu erscheinen. Die Notwendigkeit wurde bezüglich dieses Themas erkannt, jedoch besteht in einigen Bereichen noch Nachholbedarf. (vgl. IP05, 2022, Z. 370–377) Einen wesentlichen Beitrag zur Förderung des Betriebsklimas wäre eine engere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen. Durch besser abgestimmte Arbeitsschritte könnte man viel effizienter arbeiten und dadurch würde man auch viele Konflikte vermeiden. Auch durch Schulungen und Work-Shops kann ein wesentlicher Beitrag für ein positives Betriebsklima erlangt werden. (vgl. IP06, 2022, Z. 386–400; IP10, 2022, Z. 340–350) Experte IP08 ist der Meinung, dass die Gestaltung von einer flachen Hierarchie eine wesentliche Rolle für das Betriebsklima spielt. (vgl. IP08, 2022, Z. 426–440) Eine angenehme Unternehmenskultur ist für die meisten MitarbeiterInnen essenziell, vor allem der Umgang mit den KollegInnen und MitarbeiterInnen. Das oberste Ziel vom Unternehmen sollte sein, dass die MitarbeiterInnen gerne zur Arbeit gehen. Denn dadurch werden die Leistungen der MitarbeiterInnen gefördert. (vgl. IP09, 2022, Z. 222–226) Besonders wichtig ist es, wie miteinander umgegangen wird und dass man auch mit Vorgesetzten auf Augenhöhe kommunizieren kann. Besonders ein offener und ehrlicher Austausch zwischen MitarbeiterInnen trägt zu einem angenehmen Betriebsklima bei. Wobei die Kommunikation sich in kleinen Unternehmen sicher leichter gestaltet als bei Konzernen. (vgl. IP10, 2022, Z. 340–371)

MitarbeiterInnenmotivation

Die Grundmotivation kann nur durch die MitarbeiterInnen selbst geschaffen werden, die ArbeitgeberInnen können aber die Motivation durch Bonusvereinbarungen oder Weiterbildungen steigern (vgl. IP01, 2021, Z. 471–492). Ein Großteil der ExpertInnen ist der Anschauung, dass motivierte MitarbeiterInnen mehr leisten als unmotivierte. Deswegen beschäftigt sich das Unternehmen täglich damit, attraktiver zu sein und wie man MitarbeiterInnen motivieren könnte. (vgl. IP04, 2022, Z. 255–258; IP02, 2021, Z. 283–285; IP05, 2022, Z. 398–402; IP06, 2022, Z. 587–590) Um die Wünsche und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu eruieren, werden jährlich MitarbeiterInnen-Befragungen durchgeführt. IP04 sieht solche Gespräche als essenziell, denn nur so können die Erwartungshaltungen erforscht werden. (vgl. IP04, 2022, Z. 271–275) Um die Motivation der MitarbeiterInnen hochzuhalten, muss man ständig beobachten, ob sie sich in ihrem Arbeitsumfeld noch wohlfühlen. Um diese Herausforderung zu bewältigen, sind die Führungskräfte angehalten, die MitarbeiterInnen zu beobachten und wenn es zu Auffälligkeiten kommt, mit ihnen

darüber zu sprechen. (vgl. IP05, 2022, Z. 402–408) Aus Sicht von IP07 (vgl. 2022, Z. 474–480) spielt der Gehalt bzw. Geld nach wie vor eine entscheidende Rolle für die Motivation der MitarbeiterInnen. Auch wenn Geld nur eine kurzfristige Motivation ist, legt ein Teil von der Belegschaft einen großen Wert darauf. Experte IP08 (vgl. 2022, Z. 501–507) ist der Meinung, dass Unterstützung bei der Arbeit oder bei privaten Problemen wesentlich zur Motivation beitragen können. Einen weiteren wesentlichen Beitrag zur Motivation leisten auch Events wie z. B. Radtouren, Ausflüge, Kegelpartien oder gemeinsames Zusammensitzen beim Wirtin. Dadurch wird die Möglichkeit geboten, die sozialen Kontakte, die bei der Arbeit ohnehin meist zu kurz kommen, nachzuholen. Durch sogenannte Events werden die Stimmung und die Teambildung erhöht und die MitarbeiterInnen gehen auch wieder motivierter zur Arbeit. (vgl. IP09, 2022, Z. 312–333; IP03, 2021, Z. 845–874) IP10 (vgl. 2022, Z. 474–489) ist der Meinung, dass es ganz ohne intrinsische Motivation nicht funktionieren kann. Dafür werden die Kapazitäten als TeamleiterIn oder AbteilungsleiterIn nicht ausreichen. Wichtig ist es, dass die MitarbeiterInnen richtig eingesetzt werden und dass sie auch ihre Stärken miteinbringen können. Wenn dies gefördert wird, trägt es wesentlich zur Steigerung der Motivation bei.

5.8.3. Interne Maßnahmen des Employer Branding

Welche internen Maßnahmen getroffen werden können, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, wird im anschließenden Kapitel näher erläutert. Dabei erzählen die InterviewpartnerInnen mit welchen Instrumenten sie intern arbeiten, um das Unternehmen attraktiver gestalten zu können.

Arbeitszeitmodelle

Ein massives Thema ist die Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, denn um sich als attraktive Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber zu präsentieren, muss man heutzutage unterschiedliche Arbeitszeitmodelle anbieten können. (vgl. IP04, 2022, Z. 121–123) Die aktuelle Generation legt keinen Wert mehr auf eine 50–60 Stundenwoche bzw. Überstunden, ganz im Gegenteil, sie bevorzugen ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Freizeit und Arbeit. In einigen Unternehmen ist auch schon angedacht, in naher Zukunft auf eine 4-Tage Woche umzustellen. Es wäre auf jeden Fall sinnvoll, ein breitgefächertes Pilotprojekt zu starten, um anschließend analysieren zu

können, inwieweit eine 4-Tage Woche auch umsetzbar wäre. (IP02, 2021, Z. 124–127; IP06, 2022, Z. 103–112; IP09, 2022, Z. 384–392) Die ArbeitgeberInnen müssen immer flexibler agieren, weil sich die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen dahingehend ändern, dass andere Generationen mit anderen Einstellungen nachkommen. Es passiert auch immer häufiger, dass MitarbeiterInnen in eine unangenehme Situation rutschen und sie dadurch gezwungen sind, von Vollzeit auf Teilzeit umzustellen. Weiters war es durch die Pandemie notwendig, die Kriterien und Rahmenbedingungen für das Home-Office auszuweiten. (IP10, 2022, Z. 395–440) Besonders viel Wert auf flexible Arbeitszeiten legen Eltern, denn um dem Stress nachzukommen und motiviert in die Arbeit gehen zu können, kommen ihnen Angebote wie z. B. Gleitzeitmodelle oder flexible Arbeitszeiten entgegen. (vgl. IP08, 2022, Z. 534–550)

Entlohnung und Benefits

Aus Sicht von einigen ExpertInnen steht der Gehalt nicht mehr an erster Stelle, vielmehr ist den MitarbeiterInnen die Balance zwischen Arbeit und Freizeit wertvoll. Des Weiteren erwarten sich MitarbeiterInnen eine interessante abwechslungsreiche Tätigkeit. (vgl. IP01, 2021, Z. 200–204; IP04, 2022, Z. 418–427; IP10, 2022, Z. 264–266) Ein wesentlicher Anreiz zur Motivation sind Benefits wie z. B. Weihnachtsgeschenke, Gutscheine oder Ermäßigungen bei diversen Einkäufen. Eine weitere Möglichkeit, um die MitarbeiterInnen zusätzlich zu motivieren sind Prämiensysteme. (vgl. IP04, 2022, Z. 342–363; IP07, 2022, Z. 522–526) Wichtig ist es, dass Prämienmodelle fair und transparent gestaltet werden, sodass die MitarbeiterInnen auch darauf hinarbeiten können. Bei Benefits wird besonders viel Wert auf Sozialleistungen gelegt, wie z. B. Unterstützungen bei Therapien, zusätzliche Krankenversicherung oder Zukunftsvorsorge. (vgl. IP05, 2022, Z. 112–115, Z. 601–613; IP10, 2022, Z. 647–650) Die Entlohnung muss jedenfalls fair und gerecht entfallen, ansonsten könnte beim Publikwerden das Betriebsklima darunter leiden. Zusätzliche Leistungen werden auch extra honoriert, dazu wurde eigens ein Prämientopf eingerichtet. Wenn MitarbeiterInnen sich als sehr fleißig und engagiert beweisen, werden sie auch zusätzlich zur Prämie mit Gehaltserhöhungen belohnt. (vgl. IP09, 2022, Z. 250–264, Z. 469–475) Für Experte IP08 (vgl. 2022, Z. 559–573) spielen die Entlohnung und Benefits eine wesentliche Rolle im Unternehmen. Die Erfahrungen von IP08 haben gezeigt, wenn es dem Unternehmen gut geht, soll es den MitarbeiterInnen auch gut gehen. Als Benefits haben sich besonders Tankgutscheine, Autobahnvignetten oder Essensgutscheine bewährt.

Experte IP02 (vgl. 2021, Z. 506–520) ist der Meinung, dass Entlohnung ein bedeutungsvolles Instrument zur Steigerung der Mitarbeitermotivation ist. Sofern es die Unternehmensstrategie zulässt, werden die MitarbeiterInnen überkollektiv entlohnt.

Besonders bei großen Unternehmen gibt es bei Benefits unterschiedliche Varianten, so werden im Arbeiterbereich freiwillige Zulagen oder bei Montagen attraktive Heimreiseregulungen angeboten. Für Angestellte werden andere Benefits wie leistungsfähige Rechner, große Monitore, gute Software, Einzelbüros, Dienstautos oder Essenzuschüsse angeboten. (vgl. IP10, 2022, Z. 604–650)

Personalentwicklung – Weiterbildung

Um das Ausbildungsniveau auf einen hohen Standard zu halten, werden in den meisten Unternehmen auf spezifische Schulungen gesetzt. Einige Unternehmen setzen auf Bonusvereinbarungen, wo eine zusätzliche Aus- und Weiterbildung angeführt wird. (vgl. IP01, 2021, Z. 110–116, Z. 136–140, Z. 160–163, Z. 488–496; IP02, 2021, Z. 216–227) Bezogen auf die Personalentwicklung ist IP04 (vgl. 2022, Z. 210–215) der Meinung, dass durch eine Qualifikationsmatrix, in der alle Qualifikationen von den MitarbeiterInnen dargestellt werden, es leicht ersichtlich ist, bei welchen MitarbeiterInnen ein Nachholbedarf besteht. Weiters ist IP04 (vgl. 2022, Z. 310–317) der Anschauung, wenn sich MitarbeiterInnen im Unternehmen weiterentwickeln wollen, werden ihnen viele Möglichkeiten wie z. B. Weiterbildung zur Vorarbeiterin bzw. zum Vorarbeiter oder Meisterschule angeboten.

Betrachtet man den Kosten-Nutzen-Faktor bezüglich Aus- und Weiterbildungen sind sich alle InterviewpartnerInnen einig. Bringen individuelle Ausbildungen einen Mehrwert für die MitarbeiterInnen und das Unternehmen, werden diese auch zur Gänze unterstützt. (vgl. IP02, 2021, Z. 291–313; IP05, 2022, Z. 498–504; IP06, 2022, Z. 338–340, Z. 598–637; IP09, 2022, Z. 815–821) Kleinere und mittelständige Unternehmen sehen zwar die Notwendigkeit von Schulungen, können es sich aber zeitlich und kostentechnisch nicht leisten, MitarbeiterInnen für einen längeren Zeitraum zu entbehren. Durch den Kostenfaktor und enormen Druck auf die Kleinunternehmen ist es ihnen nicht möglich, ihre MitarbeiterInnen auf Schulungen zu schicken. Es wäre nur dann möglich, wenn sie eine größere Unterstützung bzw. Förderung von der Regierung erhalten würden. (IP07, 2022, Z. 491–520; IP08, 2022, Z. 585–615) Große Unternehmen tun sich bei

Ausbildungen wesentlich leichter, weil sie eigene Abteilungen und die notwendigen Ressourcen dafür haben. Es wird auch die Möglichkeit geboten, einen Teil von den Schulungen intern abzuhalten. Nur spezifische Schulungen wie z. B. Führen von MitarbeiterInnen werden extern abgehalten. MitarbeiterInnen, die sich als besonders eifrig herauskristallisieren, werden mit zusätzlichen Ausbildungsangeboten gefördert. (vgl. IP09, 2022, Z. 235–239, Z. 398–416)

Experte IP10 (vgl. 2022, Z. 514–550) ist der Meinung, dass man sich um jede Person in Form von Aus- und Weiterbildung bemühen muss, nur so kann man das Beste aus den Fachkräften rausholen. Wenn MitarbeiterInnen positiv auffallen, indem eine Person über den Job hinauswächst, wird versucht, ihr zusätzliche Aufgaben und Verantwortung zu geben. Zusätzlich wird durch gezieltes Coaching von Vorgesetzten oder durch externe Aus- und Weiterbildungen versucht, die Person bestmöglich zu fördern. Viel wichtiger als ein Ausbildungskonzept ist es, die MitarbeiterInnen individuell zu begleiten und zu fördern.

Ein Punkt, in dem sich beinahe alle einig sind, ist, dass hinsichtlich Aus- und Weiterbildung noch viel Luft nach oben besteht. Dafür wurde eigens eine Kompetenzmatrix erstellt, um halbwegs zu evaluieren, wo in Zukunft noch Handlungsbedarf besteht. (IP03, 2021, 2022, Z. 885–900; IP07, 2022, Z. 518–520; IP10, 2022, Z. 551–559)

Interne Kommunikation

Bei den kleineren Unternehmen wird der Informationsfluss relativ kurzgehalten. Dafür wird sehr viel Wert darauf gelegt, dass jede bzw. jeder persönlich oder mittels Telefon über die relevantesten Informationen in Kenntnis gesetzt wird. Zusätzlich gibt es noch personalisierte E-Mail-Aus-schreibungen, in denen die Geschäftsführung über die aktuelle Lage informiert, wie z. B. 3G am Arbeitsplatz. (vgl. IP02, 2021, Z. 352–362; IP07, 2022, Z. 649–653; IP08, 2022, Z. 648–656) Alle InterviewpartnerInnen sind sich einig, dass das Instrument Kommunikation zu einem der wesentlichen Komponenten im Unternehmen zählt. Die Kommunikation zählt zum Alltag, egal ob sie sich verbal oder nonverbal darstellt. Wobei gezielte Unternehmenskommunikation standardisiert, zweimal jährlich sogenannte Mitarbeiterinformationen durchgeführt werden. Vor der Pandemie wurden immer physische Versammlungen abgehalten. Seit der Pandemie wurde es teilweise auf digitale Kanäle verlagert. Das stellt aber nicht das Gleiche dar, man kann die Unternehmensstrategie und wirtschaftliche Erfolge oder News aus diversen Bereichen präsentieren,

jedoch sind sie dann eindimensional. Auch wichtige Diskussionsrunden und Rückfragen fallen dadurch weg. (vgl. IP04, 2022, Z. 294–306; IP09, 2022, Z. 545–573; IP10, 2022, Z. 567–584) Informationen werden über mehrere Kanäle gesteuert. Einerseits wird noch die klassische mündliche Kommunikation durchgeführt, andererseits werden die digitalen Plattformen wie z. B. Intranet genutzt, um relevante Informationen an die MitarbeiterInnen zu verbreiten. (vgl. IP04, 2022, Z. 294–306; IP06, 2022, Z. 724–726; IP09, 2022, Z. 571–582) Besonders wichtig für die MitarbeiterInnen sind Informationen wie Neueinstellungen, Kündigungen, Strategien, Marktausrichtungen, diverse Firmenveranstaltungen, abgeschlossene oder zukünftige Projekte. Das sind Informationen, die allen zugänglich sind, weitere Informationen werden je nach Organisationshierarchie abgesondert verteilt. (vgl. IP05, 2022, Z. 630–650, Z. 703–724; IP09, 2022, Z. 561–582)

Experte IP05 (vgl. 2022, Z. 651–660) ist der Meinung, dass es schwierig ist, für alle MitarbeiterInnen immer die richtigen Themen anzusprechen. Deswegen sollten heikle Themen nur abteilungsintern besprochen und nicht an alle MitarbeiterInnen weitergetragen werden. Ganz heikle Themen werden nur mit GeschäftsführerInnen und AbteilungsleiterInnen und eventuell eine Ebene darunter besprochen.

MitarbeiterInnengespräche

Das MitarbeiterInnengespräch wird als ein sehr wertvolles Instrument angesehen, denn nur durch regelmäßiges Zusammensitzen kann man die Erwartungshaltungen, Bedürfnisse und Perspektiven von den MitarbeiterInnen erfahren. Bei den größeren Unternehmen finden solche Mitarbeitergespräche einmal im Jahr statt. Nach einer ausführlichen Analyse von den Gesprächen, wird anhand der Bedürfnisse, Probleme und Erwartungen ein Maßnahmenprogramm erstellt und den MitarbeiterInnen vorgestellt. Damit die MitarbeiterInnen auch erkennen, dass ihre Mitarbeit hilft und das Unternehmen darauf reagiert. (vgl. IP04, 2022, Z. 271–290; IP09, 2022, Z. 270–273) Bei kleineren Unternehmen werden auch MitarbeiterInnengespräche durchgeführt, jedoch gestalten die sich anders als bei großen Firmen. Die Führungskraft setzt sich im regelmäßigen Abstand mit den MitarbeiterInnen zusammen und bespricht die Bedürfnisse und Anliegen, wobei diese aber nicht verschriftlicht werden. (vgl. IP02, 2021, Z. 749–765) Teilweise werden auch zusätzlich zu den MitarbeiterInnengesprächen, Befragungen von externen Beratungsfirmen durchgeführt. Die Erfahrungen haben jedoch gezeigt, dass solche externe Befragungen eher schlecht

bei den MitarbeiterInnen ankommen. Als viel wichtiger wird es gesehen, dass intern offen und ehrlich kommuniziert wird, dann könnte man auch auf die externe Beratung verzichten. (vgl. IP05, 2022, Z. 486–494; IP06, 2022, Z. 545–552) Ein wesentlicher Vorteil von externen Befragungen gegenüber MitarbeiterInnengesprächen ist es, dass sie anonym durchgeführt werden, dadurch bekommt man ganz andere Informationen als bei den Mitarbeitergesprächen. Diese Themen werden auch aufgegriffen und dann so gut wie möglich umgesetzt. (vgl. IP09, 2022, Z. 604–610) Bei Bedarf sollten MitarbeiterInnengespräche auch öfter als einmal pro Jahr durchgeführt werden, dies sollte individuell je nach Mitarbeiterverlangen angepasst werden. Bei den MitarbeiterInnengesprächen werden nicht nur Bedürfnisse und Wünsche besprochen, sondern es werden auch Ziele, Perspektiven und Weiterbildung erörtert. (vgl. IP09, 2022, Z. 280–291)

Experte IP10 (vgl. 2022, Z. 494–510) ist der Meinung, dass MitarbeiterInnengespräche von direkten Vorgesetzten durchgeführt werden sollen. Die Personalabteilung sollte nur bei der Umsetzung und Auswertung begleitend Unterstützung leisten. Denn schließlich kennen die Vorgesetzten das Potenzial und die Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen am besten.

Für die Produktion gibt es auch noch die klassische Variante, wo die Informationen am Schwarzen Brett aufgeschlagen werden und auch für die MitarbeiterInnen, welche keinen Zugang zu den digitalen Plattformen haben, ersichtlich sind. In vielen Betrieben wird das Schwarze Brett aber schon durch einen Fernseher abgelöst. (vgl. IP04, 2022, Z. 303–306; IP10, 2022, Z. 588–591)

5.8.4. Externe Maßnahmen des Employer Branding

Im Kapitel 4. werden die Maßnahmen beschrieben, welche das Unternehmen unternimmt, um es nach außen hin zu präsentieren. Dabei werden die Erfahrungen und Erkenntnisse von den InterviewpartnerInnen bezüglich Personalanschaffung, Soziale Medien und Offline-Veranstaltungen erläutert.

Personalrekrutierung

Die kleineren Unternehmen setzen nach wie vor auf Mundpropaganda, da diese Variante am effizientesten und nicht so kostenaufwendig ist. Des Weiteren wird auch über die Homepage und die sozialen Medien wie z. B. Facebook und LinkedIn neues Personal rekrutiert. (vgl. IP01, 2021, Z. 744–750; IP03, 2021, Z. 1002–1006; IP04, 2022, Z. 482–510; IP06, 2022, Z. 788–796; IP07, 2022, Z. 544–547) Die meisten ExpertInnen sind sich einig, dass für ein Stelleninserat nicht nur ein Kanal genutzt werden sollte, sondern es müssen alle verfügbaren Kanäle verwendet werden. Besonders die sozialen Medien wie Facebook und LinkedIn liegen aktuell im Trend. (vgl. IP04, 2022, Z. 331–337) In erster Linie sollte darauf geschaut werden, dass eine freie Position, immer in Eigenregie besetzt werden kann. Nur wenn über einen längeren Zeitraum die Position nicht besetzt werden kann, wird eine Vermittlungsagentur oder ein Headhunter eingeschaltet. Wobei die Erfahrungen zeigen, dass Personal, welches selbst besetzt wurde viel länger im Unternehmen bleibt als Personal welches fremd besetzt wurde. (vgl. IP04, 2022, Z. 473–480; IP01, 2021, Z. 545–554) Eine weitere Möglichkeit, um neues Personal zu rekrutieren, bieten Berufsschulen, HTL und Universitäten an. Einerseits wirbt man direkt bei den Berufsschulen, andererseits nimmt man jedes Jahr FerialpraktikantInnen auf, sodass sich die Jugend ein Bild von dem Unternehmen machen kann. (vgl. IP01, 2021, Z. 545–554; IP04, 2022, Z. 515–517; IP10, 2022, Z. 705–712) Bei größeren Unternehmen mit HR-Abteilungen werden eigene Rekrutierungsplattformen eingerichtet, wo sich Personal intern sowie extern bewerben kann. Die eingehenden Bewerbungen werden dann der jeweiligen Abteilung zum Vorselektieren zur Verfügung gestellt. Anschließend kommt es zu zwei Vorstellungsgesprächen, einmal direkt mit der Fachabteilung und einmal ein persönliches Gespräch mit der Personalabteilung. (vgl. IP09, 2022, Z. 615–629) Wenn die Stelle längere Zeit nicht besetzt werden kann, werden auch Sondermaßnahmen gesetzt wie z. B. Einschaltung eines Headhunters oder Zusammenarbeit mit einer Personalagentur (vgl. IP05, 2022, Z. 788–796; IP09, 2022, Z. 646–654). Unter anderem werden die Unternehmen auch bei Jobmessen und ähnlichen Veranstaltungen vorstellig. (IP10, 2022, Z. 721–726)

Soziale Medien

Als Grundvoraussetzung ist heutzutage eine gut gestaltete Homepage, die ist wie eine Visitenkarte für jedes Unternehmen. Wichtig ist auch, dass die Homepage ständig überarbeitet wird und mit neuen Features und Fotos ansehnlicher gestaltet wird. Weiters sollte die Homepage mit aktuellen Projekten und Fotos bestückt sein, sodass KundInnen oder potenzielle MitarbeiterInnen sehen können, wie sich das Unternehmen weiterentwickelt. Umso attraktiver eine Website gestaltet wird, desto mehr Aufmerksamkeit wird bei den BesucherInnen der Homepage geweckt. (vgl. IP01, 2021, Z. 587–592; IP02, 2021, Z. 472–482; IP06, 2022, Z. 902–906; IP09, 2022, Z. 633–636) IP04 ist der Meinung, dass die sozialen Medien wie Facebook, LinkedIn und Twitter in seinem Unternehmen noch zu wenig genutzt werden. Die Nutzung dieser Plattformen wird in Zukunft immer relevanter, um sein Unternehmen nach außen bestmöglich zu präsentieren. (vgl. IP04, 2022, Z. 500–502; IP01, 2021, Z. 560–567) Die meisten InterviewpartnerInnen sehen jedoch, dass noch Handlungsbedarf bei den diversen Plattformen wie z. B. Facebook, LinkedIn oder Xing besteht. Ein großer Vorteil bei solchen Plattformen ist es, dass sie gegenüber klassischer Medien recht kostengünstig sind. (IP01, 2021, Z. 560–567; IP06, 2022, Z. 1003–1008) Dadurch, dass sich die heutige Jugend immer mehr mit den sozialen Medien beschäftigt, ergeben sich auch einmalige Möglichkeiten für die Unternehmen. Deswegen werden eigene Abteilungen damit beschäftigt, sich rein um die Plattformen zu kümmern, um das Unternehmen nach außen hin attraktiv zu gestalten. (IP05, 2022, Z. 756–773) Kleinere Unternehmen sind eher der Meinung, dass für sie die sozialen Medien bis auf die Homepage keine wesentliche Rolle spielen und setzen da eher auf Mundpropaganda, um ihr Unternehmen nach außen hin zu präsentieren (IP08, 2022, Z. 735–746) Durch die unterschiedliche Zielgruppe von den verschiedenen Plattformen wie Facebook, LinkedIn und Instagram werden die Schwerpunkte und Themenwahl unterschiedlich behandelt. Über das Produktfolio wird am allermeisten auf LinkedIn präsentiert, da dieses Portal geschäfts- und beschäftigungsorientierte Dienste anbietet. Facebook und Instagram werden eher dazu genutzt, um einen Blick hinter den Kulissen zu gewährleisten oder zur Lehrlingssuche. (IP10, 2022, Z. 659–675)

Offline – Veranstaltungen

Aus Sicht der ExpertInnen sind Messen, Fachmessen, Jobmessen und Lehrlingsmessen ein wichtiger Bestandteil, um ein Unternehmen zu präsentieren bzw. vorzustellen. Besonders produktbezogene Messen sind ein wesentlicher Bestandteil, um die Firma nach außen hin zu präsentieren. (vgl. IP01, 2021, Z. 572–577; IP02, 2021; Z. 529–533; IP04, 2022, Z. 534–537; IP05, 2022, Z. 830–837)

IP03 (vgl. 2022, Z. 1057–1077) ist der Meinung, dass es nur Sinn macht, das Unternehmen zu präsentieren, wenn man etwas Besonderes oder Außergewöhnliches vorzeigen kann. Wenn du dich von der Masse nicht abheben kannst, wird bei den MessebesucherInnen kein bleibender Eindruck erweckt. Gerade der jungen Generation muss man was Außergewöhnliches bieten können, um Aufmerksamkeit zu wecken.

Besonders wichtig finden die ExpertInnen, dass man das Unternehmen auf Jobmessen und Lehrlingsmessen präsentiert. Diese Messen sind sehr gut besucht und die Erfahrungen haben gezeigt, dass durch solche Veranstaltungen der eine oder andere Lehrling gewonnen werden konnte. (vgl. IP04, 2022, Z. 534–537; IP06, 2022, Z. 360–367; IP07, 2022, Z. 585–588; IP08, 2022, Z. 772–778) Auch Sponsoring wird in einigen Unternehmen in Betracht gezogen, jedoch werden nur Vereine oder Organisationen aus der näheren Region gesponsert. Der Sinn dahinter ist es, dass man als ArbeitgeberIn auch in der Region wahrgenommen wird. (vgl. IP04, 2022, Z. 542–549; IP09, 2022, Z. 689–691; IP10, 2022, Z. 752–754) Was leider durch die Corona-Pandemie ein wenig vernachlässigt wurde ist der Tag der offenen Schulen, wo Berufsschulen, Hauptschulen, Fachhochschulen mit den SchülerInnen und Familienangehörigen eine Werksführung erhalten haben. Wenn Jugendliche sich hautnah die Produktion ansehen können, ist es leichter ein Bild vom Arbeitsalltag zu erlangen. (vgl. IP06, 2022, Z. 922–931) Eine weitere Möglichkeit, das Unternehmen zu präsentieren ist es, wenn man direkt zu den Berufsschulen, Hauptschulen oder Fachhochschulen fährt und vorstellig wird. Für solche Besuche ist es relevant, dass man MitarbeiterInnen von verschiedenen Abteilungen miteinbezieht, sodass diese über die verschiedenen Fachbereiche aus der Praxis berichten können. (vgl. IP10, 2022, Z. 695–738)

5.8.5. Arbeitgeberbewertungsportale

Im letzten Kapitel der empirischen Arbeit werden die Erfahrungen und Erkenntnisse mit Arbeitgeberbewertungsportalen erörtert. Die InterviewpartnerInnen wurden befragt, inwieweit sie Erfahrungen mit Bewertungsportalen erlangt haben und welche Maßnahmen sie bei Bewertungen setzen.

Geeignete Informationsquellen

Generell sind sich die ExpertInnen einig, dass man sich auf solche Bewertungen nicht verlassen, sondern sich ein persönliches Bild vom Unternehmen machen sollte. (vgl. IP04, 2022, Z. 594–595; IP05, 2022, Z. 922–937; IP09, 2022, Z. 768–772) Aus Sicht von einigen ExpertInnen sind solche Bewertungen mit Vorsicht zu betrachten, denn vorrangig werden Bewertungen von MitarbeiterInnen durchgeführt, die schlechte Erfahrungen im Unternehmen erfahren haben. Wenn zwei, drei unzufriedene MitarbeiterInnen den Betrieb schlecht bewerten, stellt es ein bisschen ein verfälschtes Bild vom Unternehmen dar. (vgl. IP01, 2021, Z. 683–687; IP04, 2022, Z. 631–641) Als zusätzliche Information könnten die Bewertungen sehr wohl dienlich sein. Es wäre jedoch besser, sich einen persönlichen Eindruck über das Unternehmen zu machen. Bei solchen Rezensionen werden immerhin nur Meinungen von einzelnen Personen vermittelt und kein Gesamtblick, was das Unternehmen tatsächlich darstellt bzw. bietet. (vgl. IP01, 2021, Z. 688–697; IP04, 2022, Z. 587–595; IP06, 2022, Z. 1203–1205; IP09, 2022, Z. 780–793) Es wird jedoch eine gewisse Anzahl von Bewertungen benötigt, um eine tatsächliche Aussagekraft zu erhalten. Wenn zwei bis drei Bewertungen vorhanden sind, ist es zwar auch eine Aussage, aber mit 50–100 Bewertungen erhält man sicher eine bessere Aussagekraft über das jeweilige Unternehmen. Bestimmte Informationen sind sicher hilfreich, man darf aber nicht vergessen, dass solche Plattformen in gewisser Art und Weise nur ein Geschäft machen wollen. (vgl. IP02, 2021, Z. 601–603; IP10, 2022, Z. 792–800)

Experte IP09 (vgl. 2022, Z. 717–722) ist der Ansicht, dass zufriedene MitarbeiterInnen die Lage eher akzeptieren und schweigen. Aus diesem Grund halten sie es für nicht notwendig, sich den Aufwand anzutun, um das Unternehmen zu bewerten. Die Vermutung liegt eher darin, dass unzufriedene MitarbeiterInnen ihren Unmut kundtun, deshalb werden eher die negativen Bewertungen überwiegen.

Die Befragten gehen aber davon aus, dass die Relevanz von Arbeitgeberbewertungsportalen in den nächsten Jahren zunehmen wird. Als Begründung geben sie an, dass die neuen Generationen sich immer mehr mit den sozialen Medien auseinandersetzen und dass man recht einfach und schnell an Informationen gelangen kann. (IP02, 2021, Z. 895–898; IP05, 2022, Z. 947–949; IP08, 2022, Z. 832–841; IP09, 2022, Z. 787–793)

Beeinflussung für Jobsuchende

In gewisser Weise findet schon eine Beeinflussung bei den Jobsuchenden statt. Wenn sie sich die Bewertungsseiten anschauen und z. B. negative Bewertungen über das Betriebsklima finden, kann das sehr wohl Einfluss auf die Bewerberin bzw. den Bewerber nehmen. (vgl. IP02, 2021, Z. 619–627; IP05, 2022, Z. 954–963; IP07, 2022, Z. 770–775)

Experte IP04 (vgl. 2022, Z. 674–681) ist der Auffassung, dass sich die Generationen Y und Z immer mehr mit den digitalen Möglichkeiten beschäftigen. Des Weiteren ist IP04 der Meinung, wenn sich Jobsuchende bei mehreren Firmen bewerben, dass diese sowohl die Möglichkeit nutzen und sich auf Bewertungsportalen vorab über die Unternehmen informieren.

Die ExpertInnen sind der Meinung, dass potenzielle BewerberInnen Unternehmen mit schlechten Bewertungen im Vorhinein ausselektieren könnten. Deswegen sind sich die ExpertInnen einig, dass man – egal ob positive oder negative – Bewertungen ernst nehmen muss und darauf eingehen sollte. Denn durch solche Bewertungen kann ein ganz falscher Eindruck über das Unternehmen entstehen. (vgl. IP04, 2022, Z. 685–695; IP08, 2022, Z. 872–881; IP09, 2022, Z. 737–747) Auf jeden Fall kommt es darauf an, wie diejenige Person die Bewertungen interpretiert bzw. was sie davon als Wahrheit hält. Im Normalfall wird davon ausgegangen, dass man sich eine Bestätigung einholt, da Menschen ja nach der Wahrheit streben. Wenn dann die Meinung in eine ähnliche Richtung geht, fühlt man sich dadurch gestärkt und kann die richtige Entscheidung treffen. (vgl. IP10, 2022, Z. 876–882)

Einigkeit herrscht bei den ExpertInnen auch über die Skepsis, die man gegenüber solchen Bewertungsportalen haben sollte. Denn so eine Bewertung ist immer eine eindimensionale Sichtweise und dadurch ist es schwer, als außenstehende Person Schlüsse daraus zu ziehen. (vgl. IP05, 2022, Z. 954–963; IP09, 2022, Z. 741–747)

Bewertungen

Ein Teil von den ExpertInnen würde gar nicht auf die Bewertungen eingehen, da sie der Meinung sind, in einen Konflikt hineingezogen zu werden und es deswegen besser ist, die Kommentare zu ignorieren. (vgl. IP01, 2021, Z. 727–731; IP08, Z. 855–861) Dadurch, dass es ein schwieriges und heikles Thema ist, sollte man auf jeden Fall auf die negativen Rezensionen reagieren. Auf positive kann man reagieren, muss man aber nicht. Besonders wenn vermehrt schlechte Bewertungen über das gleiche Thema eingehen, sollte man der Ursache auf jeden Fall nachgehen und Stellung beziehen. Nur durch eine Stellungnahme können Beurteilungen richtiggestellt, korrigiert oder aufgearbeitet werden. (vgl. IP02, 2021, Z. 678–684; IP04, 2022, Z. 654–660; IP09, 2022, Z. 753–759)

IP10 (vgl. 2022, Z. 825–921) ist der Auffassung, dass solche Portale nur zur zusätzlichen Informationsquelle dienen. Es muss einer Person bewusst sein, dass es ein rein subjektiver Eindruck ist. Weiters ist die Interviewte der Meinung, dass manche Firmen dies ausnutzen, indem sie selbst Bewertungen abgeben, um das Unternehmen besser dastehen zu lassen. Wenn mehrere Bewertungen vorhanden sind, kann man diese clustern und es lässt sich sicher eine Unternehmenskultur daraus erkennen. Das Durchlesen und Beantworten von Bewertungen gehören sicher nicht zum Hauptgeschäft, aber es wird versucht, professionell mit Rezensionen umzugehen.

6. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Im Kapitel 6. werden die empirischen Subforschungsfragen durch logische Schlussfolgerungen aufgrund der Ergebnisauswertung der Interviews mit den ExpertInnen wiedergegeben. Die Ergebnisse der empirischen Auswertung reflektieren dabei die zuvor im theoretischen Abschnitt durch die Literatur erlangten Erkenntnisse.

Empirische Subforschungsfrage 1:

Vor welchen Herausforderungen stehen Personalverantwortliche bei der Rekrutierung und Bindung von Fachkräften in der Metallbranche?

Anhand der Ergebnisse wird deutlich, dass durch den ausgelösten Fachkräftemangel in der Metallbranche mehr Zeit und Aufwand betrieben werden muss, um qualifiziertes Personal zu erlangen bzw. um es längerfristig zu binden. Das ist unter anderem damit zu erklären, dass sich der Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt hat. Bei Befragungen zum Fachkräftemangel konnte ermittelt werden, dass sich alle Unternehmen schwer tun, geeignetes Personal zu finden. Es gab zweierlei Gründe für die Entstehung des Fachkräftemangels, einerseits ist er auf den demografischen Wandel zurückzuführen und andererseits hat in den letzten Jahrzehnten die Attraktivität in der Metallbranche stetig abgenommen. Alle Unternehmen haben jedoch die Problematik erkannt und setzen immer mehr auf eine angemessene Gestaltung von Employer Branding Maßnahmen. Es musste aber auch festgestellt werden, dass sich die Bedürfnisse und Einstellungen der neuen Generationen Y und Z maßgeblich von den Generationen Babyboomer und Generation X unterscheiden. Als Beleg der These Generationswandel kann angeführt werden, dass die Generationen Y und Z im Wohlstand aufgewachsen sind und durch die sozialen Medien einfach und schnell an Informationen gelangen können. Die Ergebnisse von den InterviewpartnerInnen deuten darauf hin, dass die Generationen Babyboomer und Generation X viel leichter mit einer guten Entlohnung zu locken bzw. längerfristig ans Unternehmen zu binden waren. Die neueren Generationen legen jedoch viel mehr Wert auf Work-Life-Balance, Spaß an der Arbeit und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Die Ergebnisse vom Generationswandel deuten auch darauf hin, dass flexiblere Arbeitszeitmodelle eine wesentliche Rolle bei der Jobentscheidung spielen. Dabei stellt sich die Frage, inwiefern die Betriebe auf flexiblere

Arbeitszeitmodelle umstellen können. So ist es im Angestelltenbereich einfacher, auf Gleitzeitmodelle oder Home-Office umzustellen, als in der Produktion oder auf der Montage, wo es nicht möglich ist, dass die MitarbeiterInnen unterschiedlich zum Arbeiten beginnen. Allerdings wird in einigen Unternehmen angedacht, in der Produktion oder auf der Montage auf ein 4-Tages-Modell umzustellen. Diesbezüglich ist Kritik angebracht, da es aktuell noch keine rechtsgültige Grundlage dafür gibt. Ausgangspunkt für die Gewinnung bzw. Bindung von MitarbeiterInnen ist nach wie vor die Entlohnung, wobei die neuen Generationen viel Wert auf eine faire und gerechte Entlohnung legen. Die letztgültige Entscheidung hängt jedoch vom Gesamtpaket ab, allein ein Faktor wie z. B. Entlohnung oder Arbeitsklima reichen für die neuen Generationen nicht mehr aus, um sich länger an ein Unternehmen zu binden. Um sich zukünftig attraktiver am Markt zu präsentieren, setzen die Unternehmen auf unterschiedlichste Instrumente. Bei einem Instrument sind sich die InterviewpartnerInnen jedoch einig, dass die Wertschätzung gegenüber den MitarbeiterInnen mehr kommuniziert gehört. Ein wesentliches Instrument zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sind MitarbeiterInnengespräche, denn nur durch regelmäßig durchgeführte Gespräche können die Bedürfnisse und Anregungen der MitarbeiterInnen erkundet werden. Weiters wurde bestätigt, dass die interne Kommunikation eine relevante Rolle für die Beschäftigten spielt. Es sei darauf hingewiesen, dass eine transparente und ehrliche Kommunikation auf Augenhöhe für die MitarbeiterInnen ein entscheidender Faktor für die Loyalität gegenüber den Unternehmen darstellt. Bei den Befragungen konnte auch festgestellt werden, dass Ausbildungen und Weiterentwicklungen im Unternehmen eine wesentliche Entscheidungsrolle für BewerberInnen spielen. Gerade die Generationen Y und Z geben sich nicht mit einer guten Entlohnung oder Position zufrieden, sondern legen viel Wert darauf, dass sie sich auch im Unternehmen fortbilden und weiterentwickeln können. Die Frage nach Mitarbeitergesprächen ist von besonderem Interesse für MitarbeiterInnen und ArbeitgeberInnen, denn durch regelmäßigen Austausch von Erwartungshaltungen, Bedürfnissen und Perspektiven können beide Seiten ein besseres Bild über die Zukunft erlangen. Die Untersuchungsergebnisse zeigen außerdem, dass größere Unternehmen auch teilweise externe BeraterInnen heranziehen, um MitarbeiterInnen-Befragungen durchführen zu lassen. Dagegen ist kritisch einzuwenden, obwohl diese Befragungen anonym durchgeführt werden, sind die Befragten der Meinung, dass solche MitarbeiterInnen-Befragungen nicht gut angenommen werden und das Geld besser eingesetzt werden kann.

Was die Rekrutierung von Fachkräften betrifft, so konnte anhand der Befragungen gezeigt werden, dass kleinere Unternehmen nach wie vor auf Mundpropaganda setzen, da diese Variante sich als effizient und kostengünstig bewährt hat. Des Weiteren zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass nicht nur ein Kanal genutzt werden soll, sondern alle verfügbaren Kanäle verwendet werden sollen. Anhand der Ergebnisse wird auch deutlich, dass Stellenausschreibungen immer mehr über Social-Media-Kanäle stattfinden. Die Vorteile, die sich durch die Nutzung derartiger Kanäle ergeben sind, dass einfache Fragen und Beantwortungen möglich sind. Es entsteht dadurch eine wechselseitige Kommunikation, wobei die BewerberInnen ein wenig einen Eindruck über das Unternehmen erlangen können. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Social-Media-Rekrutierung inzwischen als einer der wesentlichen Kriterien zur Personalbeschaffung gehört. Trotz wachsender Nutzung unterschiedlicher Social-Media-Kanäle bleibt der klassische Weg der Personalbeschaffung nicht zur Gänze verschlossen. Deswegen nutzen viele Unternehmen gleichzeitig die Möglichkeit zur Veröffentlichung der Stellenanzeige im klassischen Stil und der Suche auf Plattformen wie z. B. Facebook, XING oder LinkedIn. Zusätzlich zu den angeführten Möglichkeiten zur Personalakquise, die in den Bereich der externen Personalbeschaffung fallen, werden noch interne Möglichkeiten genutzt, um das Personal aus den eigenen Reihen zu finden. Die Vorteile einer internen Beschaffung bestehen darin, dass sie einerseits günstig und einfach zu gestalten sind und andererseits wird den MitarbeiterInnen eine Entwicklungsmöglichkeit geboten, was wiederum im Sinne des Employer Branding eine förderliche Maßnahme zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität darstellt. Daraus ergibt sich, dass Personalbeschaffung zu einem wesentlichen Bestandteil des Employer Branding geworden ist, bei dem sich die ArbeitgeberInnen als treue und vertrauenswürdige Marke präsentieren. In erster Linie wollen Menschen gerne für Unternehmen arbeiten, wo es sich um die Bedürfnisse und Wertschätzung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters dreht. Weitere Maßnahmen, die zur Personalbeschaffung dienen sind einerseits Besuche bei Fachhochschulen und Berufsschulen und andererseits durch die Einstellung von FeriapraktikantInnen. Außerdem wird bei nicht Besetzung von relevanten Positionen mithilfe von Arbeitsagenturen Personal rekrutiert, wobei sich die Zusammenarbeit mit ArbeitsvermittlerInnen als zeitsparend und kostengünstig erwiesen hat. Außerdem lassen die Ergebnisse der Studie den Schluss zu, dass ein wesentlicher Bestandteil für die Personalakquise Fachmessen, Jobmessen und Lehrlingsmessen darstellen. Die Untersuchungsergebnisse zeigen,

dass solche Messen bei der Jugend gut angenommen und besucht werden. Dabei sollte jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die heutige Jugend auf der Suche nach was Besonderem und Außergewöhnlichem ist. Nur so kann ein bleibender und positiver Eindruck bei den Jugendlichen erwirkt werden. Weiters wurde durch die Auswertung der Ergebnisse belegt, dass Sponsoring von Vereinen und Veranstaltungen für die Personalbeschaffung keine wesentliche Rolle mehr spielt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch die Anwendung von Employer Branding Maßnahmen der Fachkräftemangel zwar nicht verhindert werden kann, jedoch kann man einen Wettbewerbsvorteil erlangen und somit die einen oder anderen MitarbeiterInnen für sich gewinnen. Des Weiteren führen entsprechende Maßnahmen dazu, dass MitarbeiterInnen zufriedener und motivierter zur Arbeit gehen und im Endeffekt die Loyalität gegenüber dem Unternehmen dadurch gesteigert wird.

Empirische Subforschungsfrage 2:

Welche Wirkung haben Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen auf die Wahl der ArbeitgeberInnen?

Ziel der vorliegenden Studie war es, herauszufinden, welche Beeinflussung Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen für Jobsuchende darstellen. Anhand der Ergebnisse wird deutlich, dass sich alle Befragten eher skeptisch bezüglich Rezensionen geäußert haben. Anhand der Auswertung konnte die These bestätigt werden, dass solche Bewertungen mit Vorsicht zu betrachten sind, denn primär werden Bewertungen von MitarbeiterInnen ausgeführt, die schlechte Erfahrungen im Unternehmen wahrnehmen mussten. Daraus ergibt sich, dass durch einige Bewertungen leicht ein falscher Eindruck vom Unternehmen entstehen kann. Dabei stellt sich allerdings die Frage: Inwiefern können Bewertungen Einfluss auf Jobsuchende haben? Anhand der Ergebnisse wird deutlich, dass mehrere negative Bewertungen sehr wohl einen Einfluss auf BewerberInnen bewirken können. Weiters konnte verdeutlicht werden, dass solche Rezensionen als zusätzliche Information sehr hilfreich sein können, jedoch sollte man sich auf jeden Fall einen persönlichen Eindruck über das Unternehmen einholen. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass der Bekanntheitsgrad von Arbeitgeberbewertungsportalen bei den Befragten noch nicht so hoch

ist, wie aus der Literaturrecherche angenommen. Einerseits befassen sich größere Unternehmen mit einer Personalabteilung intensiv damit, andererseits beschäftigen sich kleinere und mittelständige Unternehmen so gut wie gar nicht damit. Das liegt aber auch daran, dass kleinere Betriebe noch keine Rezensionen auf Arbeitgeberbewertungsportalen vorfinden und dadurch auch noch keinen Handlungsbedarf sehen. Hingegen konnte aber bestätigt werden, dass *kununu* eindeutig die bekannteste Plattform in Österreich ist. *Glassdoor* war dagegen bei den Befragten eher unbekannt. Das könnte daran liegen, dass *Glassdoor* erst seit Kurzem im deutschsprachigen Raum verfügbar ist und dadurch noch keinen Bekanntheitsgrad vorweisen kann. Die Relevanz von Arbeitgeberbewertungsportalen sollte jedoch nicht nach dem Bekanntheitsgrad bemessen werden, sondern inwiefern können die Bewertungen für Jobsuchende als Informationsquelle dienen. Die Befragungen der InterviewpartnerInnen lassen den Schluss zu, dass Arbeitgeberbewertungsportale als zusätzliche Informationsquelle eine wesentliche Rolle bei der Jobsuchende spielen können. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass potenzielle BewerberInnen zunehmend nach Erfahrungsberichten von aktuellen oder ehemaligen MitarbeiterInnen Ausschau halten. Dagegen ist kritisch anzumerken, dass es sich bei Rezensionen um eine eindimensionale Meinung handelt und dadurch kein Gesamteindruck vom Unternehmen dargestellt wird. Dabei sollte jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass positive oder negative Bewertungen einen wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmung bzw. das Image des Unternehmens nehmen können. Weiters konnte verdeutlicht werden, dass bei negativen Bewertungen ein größerer Effekt erreicht wird als bei positiven Rezensionen. Wie vorangehend nach der Literaturrecherche angenommen, bekräftigen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, dass sich Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen auf die Arbeitgeberattraktivität und somit auch auf die eine oder andere Entscheidung bei Jobsuchenden auswirken. Daraus ergibt sich, dass positive Bewertungen und Erfahrungsberichte potenzielle BewerberInnen in ihrer Ansicht bekräftigen. Es konnte auch verdeutlicht werden, dass negative Bewertungen allerdings dazu führen, dass die vorher wahrgenommene Attraktivität des Unternehmens herabgestuft wird und eine Bewerbung bei der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber neu überdacht oder sogar ausgeschlossen wird. Weiters haben die Ergebnisse der Befragten verdeutlicht, dass negative Bewertungen nicht nur Auswirkungen auf potenzielle BewerberInnen haben, sondern auch der Ruf, das Image und die Arbeitgeberattraktivität darunter leiten können. Deswegen sollten Unternehmern in Zeiten des Fachkräftemangels

negative Bewertungen nicht ignorieren, sondern darauf reagieren und Verbesserungsvorschläge dankend annehmen. Abschließend kann festgestellt werden, dass die Frage, ob Bewertungen eine Auswirkung auf die Wahl der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers haben, differenziert beantwortet werden muss. Die Auswertung der Ergebnisse belegt, dass es auf die Häufung der Vereinheitlichung der Bewertungen ankommt, um eine ausschlagkräftige Meinung aus den Bewertungen zu erlangen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch die neuen Generationen zunehmend das Internet als Informationsquelle benutzt wird. Daraus ergibt sich der Gewinn an Relevanz von Arbeitgeberbewertungsportalen für Jobsuchende. Deswegen ist es wichtig, dass sich Unternehmen mit Bewertungen auf den Portalen beschäftigen, denn die Arbeitgeberattraktivität in Zeiten des Fachkräftemangels spielt immer mehr eine Rolle, um an qualifiziertes Fachpersonal zu kommen.

7. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Die Grundlage für die Beantwortung der Hauptforschungsfrage sind die Erforschungen der theoretischen und empirischen Subforschungsfragen. Nach Beantwortung der Hauptforschungsfrage werden anhand der vorhandenen Daten und Subforschungsfragen, konkrete Handlungsempfehlungen und ein Ausblick möglicher zukünftiger Forschungsthemen dargestellt.

7.1. Hauptforschungsfrage

Welche Chancen und Risiken ergeben sich im Rahmen des Employer Branding in der Metallbranche?

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, herauszufinden, welche Auswirkungen die unterschiedlichen Employer Branding Maßnahmen auf die Unternehmen und MitarbeiterInnen darstellen. Zu diesem Zweck wurden die internen und externen Maßnahmen des Employer Branding erforscht. In der wissenschaftlichen Literaturrecherche wird hauptsächlich von Employer Branding in Konzernunternehmen ausgearbeitet und auseinandergesetzt, jedoch können diese Kriterien auch bei Klein- und mittelständischen Unternehmen eine Möglichkeit darstellen, um sich als attraktive ArbeitgeberInnen zu inszenieren. Die Nachteile von Klein- und mittelständischen Unternehmen, die durch die nicht uneingeschränkten Mittel an Budget und Ressourcen entstehen, können durch andere Vorteile wie z. B. vereinfachte Kommunikation wieder wettgemacht werden.

Durch eine authentische ArbeitgeberInnenmarke ergeben sich zahlreiche Chancen und somit auch wesentliche Wettbewerbsvorteile für die ArbeitgeberInnen. Durch eine zielgruppenorientierte Ansprache von BewerberInnen wird es einerseits ermöglicht, die BewerberInnenanzahl zu erhöhen, und andererseits wird das Risiko einer Fehlbesetzung vermieden. Weiters dient Employer Branding dazu, die Unternehmenskultur, das Betriebsklima und den Führungsstil zu optimieren. Zufriedene MitarbeiterInnen, welche stolz auf das Unternehmen sind, werden stets bereit sein, Eigenverantwortung zu übernehmen sowie die Leistungsbereitschaft zu steigern, was dazu führt, dass die Produktivität, das Betriebsklima und die Loyalität gegenüber dem Unternehmen steigen. Letztendlich wird durch zufriedene MitarbeiterInnen erreicht, dass sie das Unternehmen

nach außen hin positiv präsentieren und somit eine der besten und günstigsten Werbung darstellen. Neben einer Mehrzahl an Chancen und Vorteilen, die sich durch die Entwicklung von Employer Branding ergeben, existieren auch Risiken und Herausforderungen für die ArbeitgeberInnen. Wesentliche Faktoren, die im unternehmerischen Alltag eine herausfordernde Rolle spielen, sind Ehrlichkeit, Transparenz und Authentizität. Bei Auftreten von Differenzen der gelebten Unternehmenskultur bzw. den nach außen hin präsentierten Botschaften kann dazu führen, dass ein schlechter Eindruck entsteht und in weiterer Folge das Unternehmensimage dadurch beschädigt wird. Des Weiteren ist bei der Entwicklung von Employer Branding Geduld und Ausdauer von wesentlicher Bedeutung, denn langfristig ausgerichtete Strategien sollten stetig verfolgt, Ziele kontrolliert und die ausgearbeiteten Maßnahmen bei Bedarf angeglichen werden. Es ist zudem anzumerken, dass durch eine starke ArbeitgeberInnenmarke die Anzahl an qualifizierten Fachkräften am Arbeitsmarkt nicht erhöht wird, sondern lediglich die verfügbaren potenziellen MitarbeiterInnen umverteilt werden. Man sollte auch bedenken, dass durch die konsequente Verfolgung von Employer Branding Maßnahmen, Unternehmen an wirtschaftliche Grenzen stoßen können, da die meisten Maßnahmen sehr kostenintensiv und zeitaufwendig sind. Dadurch, dass die österreichische Metallbranche mit internationalen Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben muss, können nicht unendlich Investitionen ins Employer Branding investiert werden. Von weitergehendem Interesse ist außerdem die Frage, durch was werden attraktive ArbeitgeberInnen im Sinne des Employer Branding gemessen? Anhand der theoretischen und empirischen Erkenntnisse ergibt sich, wenn die Eigenschaften des Unternehmens mit den Präferenzen der MitarbeiterInnen übereinstimmen und sich von den WettbewerberInnen im Wesentlichen unterscheiden oder sogar als einzigartig angesehen werden, spielt dies eine wesentliche Rolle bei der Jobauswahl. Im weiteren Sinne ist es von essenzieller Bedeutung, dass sich Unternehmen den stetig ändernden Präferenzen der MitarbeiterInnen anpassen und ihre Maßnahmen dementsprechend adaptieren. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich durch ein erfolgreich geführtes Employer Branding die Möglichkeit ergibt, sich als attraktive Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber zu präsentieren und im Zuge dessen, dem Fachkräftemangel und den damit einhergehenden Veränderungen entgegenwirken zu können. Die Ergebnisse der Studie lassen den Schluss zu, dass sich attraktive ArbeitgeberInnen bei der Gewinnung sowie Bindung von Fach- und Führungskräften wesentlich leichter tun als Unternehmen mit schlechtem Image. Aufgrund zeitlicher Beschränkung

konnte die Frage, welchen Stellenwert die Lehrlingsausbildung für die ArbeitgeberInnen in Zukunft einnehmen wird, in dieser Studie nicht behandelt werden.

7.2. Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlungen zu Employer Branding:

Zum Abschluss werden in diesem Kapitel die Handlungsempfehlungen beschrieben, welche sich aus den gewonnenen Erkenntnissen des Theorie- und empirischen Teils ergeben. Dabei werden Handlungsempfehlungen für die Formung und Erarbeitung eines erfolgreichen Employer Branding dargestellt.

Im Allgemeinen stehen Unternehmen vor einem ständigen Wandel, weil es zu Neuaufnahmen, Stellenwechseln oder zu Personalabgängen kommt. Aus diesem Grund soll die Formung des Employer Branding dazu verhelfen, MitarbeiterInnen zu gewinnen bzw. längerfristig ans Unternehmen zu binden. Dafür ist es notwendig, ein entsprechendes Unternehmensleitbild zu entwickeln und dieses nach innen und nach außen transparent zu kommunizieren. Aus den Erkenntnissen der Literaturrecherche ergibt sich, dass die Unternehmensanalyse es ermöglicht, den Betrieb genauer zu erforschen, um im weiteren Sinne die Ressourcen und Fähigkeiten zu erkennen. Ein wesentliches Augenmerk sollte auf die gelebte Kultur gelegt werden, denn diese sollte sich im Unternehmensleitbild widerspiegeln. Zusätzlich sollte eine SWOT-Analyse durchgeführt werden, um die eigenen Stärken und Schwächen gegenüber den MitbewerberInnen zu eruieren. Darauf aufbauend kann das Unternehmen sich von KonkurrentInnen abheben und sämtliche Erkenntnisse aus der Analyse für die Entwicklung eines übereinstimmenden Unternehmensleitbildes heranziehen.

Eine wesentliche Rolle für ein erfolgreiches Employer Branding spielt die Positionierung am Arbeitsmarkt. Für die neuen Generationen Y und Z spielt die Möglichkeit zur Mitgestaltung der eigenen beruflichen Karriere eine entscheidende Rolle bei der Jobauswahl. Deswegen werden Unternehmen dazu angehalten, sämtliche Aufstiegs- und Weiterentwicklungen im Unternehmen vorzuweisen. Vor allem die arbeitsmarktpolitischen Entwicklungen wie Fachkräftemangel, demografischer Wandel oder Wertewandel beeinflussen die Arbeitgeberattraktivität der Metallbranche besonders. Durch die Befragungen wurde ersichtlich, dass sich durch die Verringerung der

Anzahl an BerufseinsteigerInnen in der Metallbranche ein sogenannter Kampf um die besten Fachkräfte entwickelt hat. Um sich als Unternehmen am Markt attraktiv positionieren zu können, kommt es auf mehrere Kriterien an. Eine erfolgreiche Positionierung am Arbeitsmarkt kann nur dann stattfinden, wenn die Arbeitgebermarke im Unternehmen eingegliedert wird. Dadurch soll erreicht werden, dass die MitarbeiterInnen zufriedener und motivierter am Arbeitsplatz erscheinen und die Loyalität gegenüber den Unternehmen gesteigert wird. Auch die Erkenntnisse der empirischen Studie lassen den Schluss zu, dass zufriedene MitarbeiterInnen einen wesentlichen Anteil für den Erfolg des Unternehmens darstellen. Besonders wichtig für ArbeitgeberInnen sind MitarbeiterInnengespräche, um die Gründe zu eruieren, die zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führen. Jedes Unternehmen sollte sich intensiv mit dieser Angelegenheit auseinandersetzen und daraus gezielte Erkenntnisse für Employer Branding Maßnahmen ableiten. Kennzeichnend dafür ist die Weiterempfehlung der ArbeitgeberInnen, inwiefern sie als attraktiv oder nicht empfohlen werden. Je besser die Weiterempfehlung durch die MitarbeiterInnen ist, desto positiver gestaltet sich das Image und die Positionierung am Arbeitsmarkt.

Die Erkenntnisse der theoretischen und empirischen Studie haben ergeben, dass durch erfolgreiche Maßnahmen des Employer Branding die Zufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen erheblich gesteigert werden können. Anhand der empirischen Erkenntnisse wird deutlich, dass neben dem Gehalt und der Arbeitssicherheit auch andere Faktoren eine wesentliche Rolle spielen. So legen besonders die neuen Generationen viel Wert auf Selbstverwirklichung und Spaß an der Arbeit. Abschließend kann festgestellt werden, nur wenn Spaß und Freude im Arbeitsalltag vorhanden ist, können sich MitarbeiterInnen eine längerfristige Zusammenarbeit vorstellen.

Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Arbeitgeberbewertungsportalen:

Durch die anonymen Rezensionen und Erfahrungsberichte von aktuellen oder ehemaligen MitarbeiterInnen erhalten die ArbeitgeberInnen die Chance, ein umfangreiches Feedback zu erwerben. Entsprechend ungleichmäßigen Eigenschaften strukturiert, wie z. B. Anzahl, Aktualität, Relevanz oder Zugriffszahlen, können Bewertungen analysiert und interpretiert werden und so versteckte Schwächen oder Stärken der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers enthüllt sowie Verbesserungspotenziale erkannt werden.

Durch Anlegen von Arbeitgeberprofilen kann die Möglichkeit genutzt werden, sich als attraktives Unternehmen anzubieten, Stellenanzeigen auszuschreiben inklusive Vernetzungen auf anderen Portalen wie z. B. Facebook oder LinkedIn. Die Entscheidung, welche Portale in den Fokus genommen werden sollen, hängt im Wesentlichen vom Bekanntheitsgrad ab. Aktuell ist im deutschsprachigen Raum *kununu* die größte und bekannteste Arbeitgeberbewertungsplattform und sollte aus diesem Grund auf jeden Fall berücksichtigt werden.

Da der Umgang mit negativen Bewertungen eine wesentliche Rolle für potenzielle BewerberInnen spielen kann, sollte das Unternehmen absprechen, wie mit kritischen Bewertungen umgegangen wird und wer für die Beantwortung verantwortlich ist. Weiters ist es wichtig, dass man negativen Bewertungen nachgeht und sofern es durchführbar ist, sollte der Sachverhalt intern eruiert und aufgeklärt werden. Die Bereitschaft der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers, sich mit kritischen Angelegenheiten auseinanderzusetzen, kann sich nachhaltig positiv auf die Zufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen auswirken. Positive Meinungsäußerungen können dazu genutzt werden, um sie auf anderen Social-Media-Kanälen zu teilen und damit die Arbeitgeberattraktivität zu steigern.

Aus der Sicht von Jobsuchenden können bei der Suche nach zusätzlichen Informationen über die Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber, neben den vom Unternehmen selbst veröffentlichten Informationen erhalten werden. Da diese Informationen von aktuellen oder ehemaligen MitarbeiterInnen stammen, können sie einige aufschlussreiche Daten über die Unternehmenskultur, Betriebsklima oder Führungsstil enthalten. Jedoch sollte beachtet werden, dass es sich um Meinungen und Erfahrungen von MitarbeiterInnen handelt und kein Gesamtbild des Unternehmens darstellt. Deswegen sollte immer ein persönlicher Eindruck über das Unternehmen eingeholt werden. Des Weiteren sollte beachtet werden, dass meistens unzufriedene MitarbeiterInnen Bewertungen abgeben und dadurch das Gesamtbild des Unternehmens verfälscht werden kann.

7.3. Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, herauszufinden, welche Maßnahmen Unternehmen setzen, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Weiters sollte herausgefunden werden, welche Auswirkungen die Attraktivität des Unternehmens auf potenzielle BewerberInnen hat. Auf Basis der

empirischen Ergebnisse sowie nicht ausgearbeiteter Themen können mehrere Potenziale für weiterführende Forschungen abgeleitet werden.

Dabei ergab sich, dass durch den Fachkräftemangel die Unternehmen immer mehr vor einer Herausforderung stehen, um talentierte und qualifizierte MitarbeiterInnen zu gewinnen bzw. längerfristig ans Unternehmen zu binden. Die Ergebnisse lassen daraus schließen – um MitarbeiterInnen zu gewinnen bzw. längerfristig zu beschäftigen, müssen Unternehmen ihre Maßnahmen an die Zielgruppen anpassen und stetig modifizieren.

Allgemein wird der Thematik Employer Branding zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt und es sollte in Zukunft noch mehr wissenschaftliche Forschung über Employer Branding Maßnahmen und deren Auswirkungen auf die Zielgruppen durchgeführt werden. Da diese Studie sich nur mit der Metallbranche beschäftigt, wäre es auch möglich, sie auf weitere Branchen zu erweitern, um aussagekräftigere Ergebnisse zu erhalten. Als weiterer Ansatzpunkt sollte erforscht werden, inwiefern die Arbeitgeberattraktivität in der Metallbranche eine Rolle auf die Wahl einer Lehrstelle betrifft. Generell sollte erforscht werden, wieso die Attraktivität in der Metallbranche stetig abnimmt und welche Auswirkungen es für die Unternehmen darstellt. Eine vollständige Antwort auf die Frage, welche Employer Branding Maßnahmen man einsetzen muss, um den Fachkräftemangel zu bekämpfen, kann mit dieser Arbeit nicht gegeben werden. An dieser Stelle empfiehlt sich eine weitere Untersuchung mit unterschiedlichen Unternehmen und Branchen.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass unterschiedliche Definitionen und Abgrenzungen des Employer Branding Prozesses dargestellt werden, die zum Teil nicht ersichtlich abgrenzbar sind. Um die Situation des Employer Branding Prozesses zu verbessern, müssten weitere Forschungen durchgeführt werden, wie der Prozess des Employer Branding in der Praxis funktioniert und wo es noch Handlungsbedarf benötigt.

Um die Bedeutung und Beurteilung von Arbeitgeberbewertungsportalen und deren Verknüpfung mit Employer Branding Strategien aus Sicht von Unternehmen zu beurteilen, würden sich qualitative Interviews mit BewerberInnen sowie SchulabgängerInnen anbieten.

Insofern ist zu hoffen, dass in Zukunft das Arbeitsklima und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen durch die Employer Branding Maßnahmen gefördert werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Adams, C. & Burse, M. (2019). Mitarbeiterbeteiligungs- und soziale Absicherungsprogramme. In M. Busold (Hrsg.), *War of Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. (2. Auflage). Düsseldorf: Springer Gabler, S. 177–188.

Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele*. (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bernauer, D. (2019). Talentrekrutierung über soziale Netzwerke. In M. Busold (Hrsg.), *War of Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. (2. Auflage). Düsseldorf: Springer Gabler, S. 137–150.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Böttger, E. (2012). *Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken*. Wiesbaden: Gabler.

Buckmann, J. (2013). *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Busold, M. (2019). *War of Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. (2. Auflage). Düsseldorf: Springer Gabler.

Dannhäuser, R. (2020). *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise*. (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Elias-Linde, S. (2014). *Personalknappheit als betriebswirtschaftliches Problem*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Greven, G. (2008). *Entwicklung des Arbeitgebermarkenimages in Krisensituationen. Aktuelle Perspektiven des Marketingmanagements*. Wiesbaden: Gabler.

Heider-Winter, C. (2014). *Die Analyse als Ausgangspunkt. Employer Branding in der Sozialwirtschaft*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Helfferrich, C. (2019). *Leitfaden- und Experteninterviews*. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (2. Aufl., Bd. 2., S. 669–686). Wiesbaden: Springer VS.
- Heming, J. (2017). *Aufbau einer Arbeitgebermarke in Handwerksbetrieben der Baubranche*. Wiesbaden: Springer Spektrum.
- Hesse, G. (2014). *Auf dem Weg zum Enterprise 2.0: Digitalisierung, Demografie und Wertewandel als Treiber für Change-Management und Kulturwand*. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 375–400.
- Hesse, G. & Mattmüller, R. (2015). *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heymann-Reder, D. (2011). *Social Media Marketing. Erfolgreiche Strategien für Sie und Ihr Unternehmen*. München: Addison-Wesley Verlag.
- Hildebrandt-Woeckel, S. (2011). *Der erfolgreiche Jobwechsel. Wie Sie die Weichen richtig stellen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Holste, H. J. (2012). *Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Holtbrügge, D. (2018). *Personalmanagement*. (7. Auflage). Berlin: Springer Gabler.
- Hummels, T. R. (2012). *Zielgruppenorientierung beim Employer Branding. Differentielles Management*. Wiesbaden: Springer.
- Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2014). *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kanning, P. U. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Kels, P., Clerc, I. & Artho, S. (2015). *Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen. Innovative Ansätze zur Karriereentwicklung und Personalbindung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Klaffke, M. (2014). *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Konschak, B. (2014). *Professionelles Personalmarketing. Die richtigen Mitarbeiter für Ihr Unternehmen ansprechen und gewinnen*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Kriegler, R. W. (2018). *Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden*. (3. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Krüger, K. (2018). *Herausforderung Fachkräftemangel. Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. (2. Auflage). Weinheim & Basel: Beltz Juventa.

Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (3. Auflage). Weinheim & Basel: Beltz Juventa.

Künzel, H. (2013). *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Moskaliuk, J. (2016). *Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte. Psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung*. Wiesbaden: Springer.

Nagel, K. (2011). *Employer Branding. Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken*. Wien: Linde Verlag.

Nielsen, M., Luttermann, K. & Levy-Tödter, M. (2017). *Stellenanzeigen als Instrument des Employer Branding in Europa. Interdisziplinäre und kontrastive Perspektiven*. Wiesbaden: Springer.

Oehrich, M. (2019). *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben. Schritt für Schritt zur Bachelor- und Master-Thesis in den Wirtschaftswissenschaften*. (2. Auflage). Berlin: Springer Gabler.

Parment, A. (2009). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.

Parment, A. (2013). *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. (2. Auflage). Wiesbaden: Springer.

- Petkovic, M. (2007). *Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*. München & Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Poreda, M. (2013). *Transparenz: Ehrlich währt am längsten*. In J. Buckmann (Hrsg.), *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 115–126.
- Redmann, B. (2019). *Vergütungssystem gestalten: agil, rechtssicher und nicht-monetär. Unternehmen stärken und Mitarbeiter binden*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Reuter, N. (2014). *Arbeitgeberbewertungsportale: die neue Macht der Bewerber?* In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 213–246.
- Reuter, N. & Junge, C. (2020). *Mehr Erfolg im Recruiting durch Arbeitgeberbewertungsportale*. In R. Dannhäuser (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise*. (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 413–486.
- Runkel, C. (2018). *Employer Branding für die Logistik. Mit Social Media eine attraktive Arbeitgebermarke entwickeln*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ruthus, J. (2013). *Employer of Choice der Generation Y. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rütten, M. (2020). *Nur etwas für Konzerne oder klappt Recruiting Analytics auch im Mittelstand?* In T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 161–172.
- Sackmann, A. S. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Schlotter, L. & Hubert, P. (2020). *Generation Z – Personalmanagement und Führung. 21 Tools für Entscheider*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmitz, H. (2005). *Unternehmenskultur. Raus aus der Demotivationsfalle*. Wiesbaden: Gabler.

- Schnitzer, S. (2020). *Online-Kommunikation im Recruiting für KMU. Reifegrade von Employer Branding & Candidate Experience*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schuhmacher, F. & Geschwill, R. (2014). *Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung*. (2. Auflage). Berlin: Springer Gabler.
- Schwaab, M. O., Bergmann, G., Gairing, F. & Kolb, M. (2010). *Führen mit Zielen. Konzepte – Erfahrungen – Erfolgsfaktoren*. (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Sorg, J. (2013). *Social Media: Kontakt zählen – und Inhalte*. In J. Buckmann (Hrsg.), *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 115–126.
- Speck, P. (2004). *Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen*. Wiesbaden: Gabler.
- Sponheuer, B. (2010). *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Stock-Homburg, R. (2013). *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stotz, W. & Wedel-Klein, A. (2013). *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Stritzke, C. (2010). *Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding. Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ternes, A. & Runge, C. (2016). *Reputationsmanagement. Employer Branding*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Troger, H. (2019). *7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends*. (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Von Walter, B. & Kremmel, D. (2016). *Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wagner, D. & Herlt, S. (2010). *Perspektiven des Personalmanagements 2015*. Wiesbaden: Gabler.

Wegerich, C. (2015). *Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele*. Berlin: Springer Gabler.

Weinberg, T. (2010). *Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co.* Köln: O`Reilly Verlag.

Werther, S. & Bruckner, L. (2018). *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*. Berlin: Springer.

Wilbers, M. (2018). *Employer Branding-Projekte erfolgreich gestalten. Ein praxisorientierter Leitfaden zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke*. Berlin: Springer Gabler.

Wunderer, R. & Dick, P. (2007). *Personalmanagement – Quo Vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends*. (5. Auflage). Köln: Luchterhand Fachverlag.

Sonstige Quellen:

Bitkom (2018). *Jeder Dritte liest Arbeitgeber-Bewertungen online*. Verfügbar unter: <https://www.bitkom.org/Presse/Pressinformation/Jeder-Dritte-liest-Arbeitgeber-Bewertungen-online.html> (abgerufen am: 28.11.2021)

Dornmayr, H. & Rechberger, M. (2019). *Schlüsselindikatoren zum Fachkräftebedarf/-mangel in Österreich. Fachkräfte radar – Teil 1. Ibw-Forschungsbericht Nr. 197*, Wien.

Fink, M., Hofer, H., Titelbach, G. & Vogtenhuber, S. (2015). *Gibt es in Österreich einen Fachkräftemangel? Analyse anhand ökonomischer Knappheitsindikatoren*. Institut für Höhere Studien (IHS). Projektbericht, Wien.

Kununu (2021). *Bewerte deinen Arbeitgeber*. Verfügbar unter: <https://www.kununu.com/at/insights?forms=bewerten,gehalt,kultur> (abgerufen am: 28.11.2021)

ExpertInnengespräche:

ExpertInnengespräch IP01 (2021), GesellschafterIn, geführt von Werner Bogner, 12.12.2021, vor Ort, S. 1-17.

ExpertInnengespräch IP02 (2021), ProjektleiterIn, geführt von Werner Bogner, 17.12.2021, vor Ort, S. 1-19.

ExpertInnengespräch IP03 (2021), Betriebsrätin, geführt von Werner Bogner, 21.12.2021, vor Ort, S. 1-27.

ExpertInnengespräch IP04 (2022), GeschäftsführerIn, geführt von Werner Bogner, 10.01.2022, vor Ort, S. 1-16.

ExpertInnengespräch IP05 (2022), GesellschafterIn, geführt von Werner Bogner, 12.01.2022, vor Ort, S. 1-21.

ExpertInnengespräch IP06 (2022), HR-ManagerIn, geführt von Werner Bogner, 18.01.2022, vor Ort, S. 1-29.

ExpertInnengespräch IP07 (2022), GeschäftsführerIn, geführt von Werner Bogner, 26.01.2022, Online, S. 1-18.

ExpertInnengespräch IP08 (2022), GeschäftsführerIn, geführt von Werner Bogner, 28.01.2022, Online, S. 1-19.

ExpertInnengespräch IP09 (2022), AbteilungsleiterIn, geführt von Werner Bogner, 01.02.2022, vor Ort, S. 1-17.

ExpertInnengespräch IP10 (2022), HR-ManagerIn, geführt von Werner Bogner, 04.02.2022, Online, S. 1-20.

9. ANHANG

9.1 Interviewleitfaden

Einleitung

Danke dafür, dass Sie sich die Zeit für unser heutiges Gespräch nehmen.

Dieses Interview ist Teil meiner Masterarbeit zum Thema:

Instrumente des Employer Branding zur Gewinnung von Fachkräften in der Metallbranche.

Im Rahmen dieses Interviews stehen vor allem zwei Fragen im Fokus:

- Vor welchen Herausforderungen stehen Personalverantwortliche bei der Rekrutierung und Bindung von Fachkräften in der Metallbranche?
- Welche Wirkung haben Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen auf die Wahl der ArbeitgeberInnen?

Geplante Gesprächsdauer: 60 Minuten

Namen, Orte, Unternehmen, etc. werden vollständig anonymisiert.

Sind Sie damit einverstanden, dass das Gespräch aufgezeichnet wird?

Einwilligungserklärung:

► Information zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten im Rahmen der Verfassung meiner Abschlussarbeit gemäß Art 13 DSGVO

Verantwortliche*r für die Datenverarbeitung

Interviewer*in, Verfasser*in der Masterarbeit und Verantwortliche*r für die Datenverarbeitung im Sinne von Art 4 Z 7 DSGVO:

Vor- und Nachname*	Werner Bogner
Adresse*	Viktor Kaplan Gasse 2
E-Mail-Adresse*	Werner.bogner@a1.net
Telefonnummer*	0043/6642446432

*Pflichtfelder

Gegenstand der Bachelor-/Masterarbeit

Titel der Masterarbeit:

Instrumente des Employer Branding zur Gewinnung von Fachkräften in der Metallbranche

Aufnahmen, insbesondere:

- Videoaufnahmen
- Bildaufnahmen (Fotos)
- Tonaufnahmen
- andere:

Zweck der Datenverarbeitung

Die Interviews werden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt. In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann.

Ich als Verantwortliche*r trage dafür Sorge, dass alle erhobenen Daten streng vertraulich behandelt und ausschließlich zum vereinbarten Zweck verwendet werden.

Rechtsgrundlage

Ich verarbeite die von Ihnen erhobenen personenbezogenen Daten auf Grundlage Ihrer Einwilligung gemäß Art 6 Abs 1 lit a DSGVO. Sofern besondere Kategorien personenbezogener Daten betroffen sind, verarbeite ich diese auf Grundlage Ihrer Einwilligung gemäß Art 9 Abs 2 lit a DSGVO.

Hinweis: Dieses Interview erfolgt freiwillig und kann jederzeit abgebrochen werden. Diesfalls erfolgt die umgehende Löschung des bereits abgehaltenen Interviewteiles.

Speicherdauer

Zum Nachweis der guten wissenschaftlichen Praxis sowie für die Nachprüfbarkeit der gewählten Methode und der erzielten Ergebnisse, wird die Protokollierung und die Dokumentation des wissenschaftlichen Vorgehens auf haltbaren und gesicherten Datenträgern gespeichert. Dies erfolgt datenschutzkonform und gegenüber Dritten unzugänglich.

Personenbezogene Daten, die im Rahmen der Erstellung der Arbeit erhoben werden, werden 3 Jahre aufbewahrt und danach unwiderruflich gelöscht.

Betroffenenrechte

Gemäß der DSGVO stehen Ihnen als betroffene Person folgende Rechte zu:

- Recht auf **Widerruf** (Art 7 Abs 3 DSGVO) der erteilten Einwilligung
- Recht auf **Auskunft** über die verarbeiteten personenbezogenen Daten (Art 15 DSGVO)
- Recht auf **Berichtigung** (Art 16 DSGVO), auf **Löschung** (Art 17 DSGVO) und auf **Einschränkung der Verarbeitung** (Art 18 DSGVO) unter den in diesen Bestimmungen angeführten Voraussetzungen
- Recht auf **Datenübertragbarkeit** (Art 20 DSGVO) unter den dort genannten Voraussetzungen
- **Recht auf Beschwerde**, welche bei der österreichischen Datenschutzbehörde, Barichgasse 40-42, 1030 Wien, Telefon: +43 1 52 152-0, E-Mail: dsb@dsb.gv.at als zuständige Aufsichtsbehörde eingebracht werden kann.

Zur Geltendmachung Ihrer Rechte wenden Sie sich an mich wie folgt:

Kontaktdaten Verfasser*in werner.bogner@a1.net

Einwilligungserklärung zur Verarbeitung personenbezogener Daten

Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, als Interviewpartner*in für die Abfassung der Masterarbeit Instrumente des Employer Branding zur Gewinnung von Fachkräften in der Metallbranche zur Verfügung zu stehen.

Für ein derartiges Interview muss Ihre Einwilligung eingeholt werden. Die Teilnahme am Interview ist freiwillig. Es dient zur Erhebung des empirischen Teils meiner Arbeit, betreut von der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz.

Für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews ist Werner Bogner, werner.bogner@A1.net verantwortlich.

Mit Ihrer Unterschrift stimmen Sie zu, dass die im Rahmen dieses Interviews erhobenen personenbezogenen Daten, für meine Arbeit verarbeitet werden dürfen. Sofern Sie besondere Kategorien personenbezogener Daten angeben, umfasst Ihre Einwilligung ausdrücklich auch diese Daten.

Darüber hinaus willigen Sie ausdrücklich ein, dass Ihr Name in der Arbeit genannt werden darf.

Sie können die Zustimmung jederzeit unter **Kontaktdaten Verfasser*in** widerrufen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen. Ein Widerruf hat zur Folge, dass Ihre Daten ab diesem Zeitpunkt zum bekannt gegebenen Zweck nicht mehr verarbeitet werden dürfen, sofern keine andere Rechtsgrundlage für die Verarbeitung besteht. Die Rechtmäßigkeit, der bis zum Widerruf erfolgten Verarbeitung wird, dadurch nicht berührt.

Ich willige hiermit ausdrücklich ein, dass ...

- ... meine im Rahmen des Interviews erhobenen personenbezogenen Daten verwendet werden dürfen.
- ... mein Name in der Arbeit genannt werden darf

Arbeitsmarktpolitische Herausforderungen (= Themenblock 1)	
Schildern Sie mir Ihre Erfahrungen zu Fachkräftemangel. (=Leitfrage/Erzählaufforderung)	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
<p>Gründe für den Fachkräftemangel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erzählen Sie mir bitte, was Ihrer Meinung nach die Gründe für den Fachkräftemangel sind. <ul style="list-style-type: none"> - Wie ist es dazu gekommen, dass ein Fachkräftemangel in der Metallbranche vorherrscht? - In welchen Personalbereich (Lehrlinge, Facharbeiter, Hilfsarbeiter) ist es am schwierigsten Personal zu finden? - Was sind aus Ihrer Sicht Nachteile von Fachkräftemangel? - Haben Sie das Gefühl, dass Sie ein Problem haben Fachkräfte zu finden? - Wie könnte man Ihrer Meinung nach den Fachkräftemangel bekämpfen? - <p><i>Unterstützende Stichworte zur Vertiefung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Demografischer Wandel - Wertewandel der neuen Generationen <p>Verschiedene Werte und Bedürfnisse der neuen Generationen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Ihrer Meinung nach große Unterschiede zwischen den Generationen? <ul style="list-style-type: none"> - Wie gehen Sie mit den verschiedenen Werten und Bedürfnisse um? <p><i>Unterstützende Stichworte zur Vertiefung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Generation Babyboomer - Demografischer Wandel - Generation X und Y - Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>

Employer Branding (= Themenblock 2)	
Welche Rolle spielt Employer Branding (Arbeitgeberattraktivität) für Sie? (=Leitfrage/Erzählaufforderung)	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
<p>Rolle des Employer Branding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erzählen Sie mir bitte, was Ihrer Meinung nach ein gutes Employer Branding ausmacht. - Welche Maßnahmen setzen Sie, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein? - Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Employer Branding? - <p><i>Unterstützende Stichworte zur Vertiefung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalentwicklung - Unternehmenskultur - Mitarbeitergespräche 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>
Interne Maßnahmen des Employer Branding (= Themenblock 3)	
Was sind die internen Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. (=Leitfrage/Erzählaufforderung)	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen

<p>Interne Maßnahmen des Employer Branding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erzählen Sie mir bitte, wie sehen sie die aktuelle Unternehmenskultur in Ihren Betrieb? - Welche Eigenschaften/Kompetenzen sind Ihnen bei Ihren MitarbeiterInnen wichtig? - Wie wichtig ist Ihnen der Faktor „Motivation der MitarbeiterInnen“? - Welche Möglichkeiten werden Talente geboten? - Inwieweit werden Ausbildungswünsche erfüllt? - Wie ist Ihre Meinung zur laufenden Aus- und Weiterbildung von MitarbeiterInnen? <p><i>Unterstützende Stichworte zur Vertiefung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Besetzung der Schlüsselpositionen - Weiterbildung - Benefits - Prämien/ Belohnungen/ direkte Vergütung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>
<p>Externe Maßnahmen des Employer Branding (= Themenblock 4)</p>	
<p>Was sind die externen Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. (=Leitfrage/Erzählaufforderung)</p>	
<p>Inhaltliche Aspekte</p>	<p>Aufrechterhaltungsfragen</p>
<p>Externe Maßnahmen des Employer Branding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erzählen Sie mir bitte, wie Sie neues Personal rekrutieren? - Welche Soziale Medien werden zur Personalsuche genutzt? - Werden andere Aktivitäten gesetzt, um neue MitarbeiterInnen zu gewinnen? - Was wird unternommen, um das Image nach außen hin zu präsentieren? <p><i>Unterstützende Stichworte zur Vertiefung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Karrierewebsite - Offline-Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>

Arbeitgeberbewertungsportale (= Themenblock 5)	
Haben Sie sich schon mal mit Arbeitgeberbewertungsportalen auseinandergesetzt? (=Leitfrage/Erzählaufforderung)	
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen
<p>Externe Maßnahmen des Employer Branding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erzählen Sie mir bitte, welche Erfahrungen Sie mit Arbeitgeberbewertungsportalen haben? <ul style="list-style-type: none"> - Wie schätzen Sie die Attraktivität Ihres Unternehmens ein? - Denken Sie, dass Arbeitgeberbewertungsportale wie z.B. kununu eine geeignete Informationsquelle bei der Jobsuche ist? - Wie stehen Sie zu den Bewertungen auf solchen Portalen? - Können solche Bewertungen aus Ihrer Sicht eine Beeinflussung für Jobsuchende sein? <p><i>Unterstützende Stichworte zur Vertiefung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - kununu - Glassdoor 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? <p>Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.</p>
Abschlussfrage	
Gibt es aus Ihrer Sicht noch erwähnenswertes zu den gefragten Themen?	

9.2 Kategorienschema

Kategorienschema	
Hauptkategorien	Subkategorien
1. Arbeitsmarktpolitische Herausforderungen	1.1. Gründe für den Fachkräftemangel 1.2. Lösungen für den Fachkräftemangel 1.3. Demografischer Wandel 1.4. Generationswandel 1.5. Work-Life-Balance
2. Employer Branding	2.1. Arbeitgeberattraktivität 2.2. Unternehmenskultur 2.3. MitarbeiterInnenmotivation
3. Interne Maßnahmen des Employer Branding	3.1. Arbeitszeitmodelle 3.2. Entlohnung und Benefits 3.3. Personalentwicklung - Weiterbildung 3.4. Interne Kommunikation 3.5. MitarbeiterInnengespräche
4. Externe Maßnahmen des Employer Branding	4.1. Personalrekrutierung 4.2. Soziale Medien 4.3. Offline-Veranstaltungen
5. Arbeitgeberbewertungsportale	5.1. Geeignete Informationsquellen 5.2. Beeinflussung für Jobsuchende 5.3. Bewertungen

9.3 Auswertungsbeispiel

Das hier dargestellte Auswertungsbeispiel wurde nach der Durchführung des vierten Interviews durchgeführt. Das dieser Auswertung zugrundeliegende Kategorienschema wurde im weiteren Ablauf der empirischen Arbeit erweitert. Dabei wurden weitere Subkategorien eingefügt bzw. geringfügig abgeändert.

1. Arbeitsmarktpolitische Herausforderungen

1.1 Fachkräftemangel

IP04 ist der Meinung, dass sich jugendliche in der Vergangenheit durch den Aussagen der Eltern „, wenn du etwas Gescheites werden willst, musst du studieren gehen“ beeinflusst wurden (vgl. IP04, 2022, Z. 25-25). Aus Sicht von IP04 müsste man junge motivierte MitarbeiterInnen finden, die sich auch mit den Job identifizieren können. Dies könnte gelingen, indem man intensiver mit Hauptschulen und Berufsschulen zusammenarbeitet. (vgl. IP04, 2022, Z. 46-50) Laut IP04 müsste man die Wertigkeit und die entsprechende Wertschätzung gegenüber den Facharbeitern steigern bzw. aufwerten. Des Weiteren sollte angestrebt werden, die nächste Generation in die Richtung zu motivieren, sodass diese wieder einen Lehrberuf bzw. Facharbeiterausbildung erlernen. (vgl. IP04, 2022, Z. 60-71)

1.2 Demografischer Wandel

IP04 ist der Auffassung, dass durch den demografischen Wandel „Geburtenrückgang“ insgesamt weniger Personal zur Verfügung steht. Diese Herausforderung kann laut IP04 nur mit Zuwanderung gelöst werden. (vgl. IP04, 2022, Z. 38-41) Weiters ist IP04 der Ansicht, dass sich der demografische Wandel in den nächsten Jahren noch zunehmen wird. Durch frühzeitigen Reagieren mittels Lehrlingsausbildung und Personalrekrutierung von schwer besetzbaren Personal, kann den demografischen Wandel entgegengewirkt werden. (vgl. IP04, 2022, Z. 95-99)

1.3 Generationswandel

- Nach Expertenmeinung von IP04 findet eine Verschiebung der Werte statt, in der Vergangenheit spielte das Versorgungskonzept eine wesentliche Rolle, wie z.B. Ernährung und Versorgung der Familie. Dadurch das die Grundversorgung der jungen Mitarbeiterinnen gegeben ist, legen sie

viel mehr Wert auf Freizeit und ein ausgeglichenes Work-Life-Balance. (vgl. IP04, 2022, Z. 108-121)

2. Employer Branding

2.1 Arbeitgeberattraktivität

Bezogen auf die Arbeitgeberattraktivität ist IP04 der Meinung, dass sich größere Unternehmen mit einer Marke wesentlich leichter tun sich nach außen hin zu präsentieren. IP04 ist der Meinung, dass man klare Strategien und Visionen vorgeben muss und diese auch transparent gestaltet. (vgl. IP04, 2022, Z. 163-179) Des Weiteren sind Maßnahmen, die die Aufmerksamkeit und Wertschätzung fördern ein wesentlicher Bestandteil zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (vgl. IP04, 2022, Z. 185-189). Als besondere Wertschätzung sieht IP04, wenn MitarbeiterInnen das Unternehmen im Verwandtenbereich bewerben bzw. empfehlen (vgl. IP04, 2022, Z. 603-608). Bezogen auf die externen Maßnahmen ist IP04 der Meinung, dass eine gut gestaltete Homepage und die Zusammenarbeit mit Universitäten, Fachhochschulen und Berufsschulen dazu beitragen das Unternehmen nach außen zu präsentieren (vgl. IP04, 2022, Z. 454-458).

2.2 Unternehmenskultur

Die Herausforderungen für eine angenehme Unternehmenskultur liegen laut Auffassung von IP04 vor allem darin, die unterschiedlichen Ansichten und Einstellungen zu vereinen. Die Reibungen, die es in der Vergangenheit gegeben hat, wurden durch die Weiterentwicklung des Unternehmens bzw. der MitarbeiterInnen Großteils gelöst. Für IP04 ist es wichtig, dass MitarbeiterInnen mit verschiedenen Ansichten im Team zusammenarbeiten können, und am gleichen Strang ziehen. (vgl. IP04, 2022, Z. 219-228)

2.3 Mitarbeitermotivation

Experte IP04 ist der Anschauung, dass motivierte MitarbeiterInnen mehr leisten als unmotivierte. Deswegen beschäftigt sich das Unternehmen täglich damit, attraktiver zu sein und wie man MitarbeiterInnen motivieren könnte. (vgl. IP04, 2022, Z. 255-258) Um die Wünsche und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu eruieren, werden jährlich MitarbeiterInnen Befragungen durchgeführt.

IP04 sieht solche Gespräche als essenziell, denn nur so können die Erwartungshaltungen erforscht werden. (vgl. IP04, 2022, Z. 271-275)

3. Interne Maßnahmen des Employer Branding

3.1 Arbeitszeitmodelle

Aus Sicht von IP04 ist die Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen ein wesentlicher Bestandteil um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren (vgl. IP04, 2022, Z. 121-123). IP04 ist der Meinung, dass durch die Corona-Pandemie eine zusätzliche Veränderung der MitarbeiterInnen stattgefunden hat. Viele Jugendliche MitarbeiterInnen wollen nicht mehr Vollzeit arbeiten, sondern mehr bei Ihrer Familie daheim sein und steigen deswegen auf Teilzeit um. Deswegen ist es als Arbeitgeber wichtig, die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu erkennen und flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten. (vgl. IP04, 2022, Z. 145-151)

3.2 Entlohnung und Benefits

Aus Sicht von IP04 steht der Gehalt nicht mehr an erster Stelle, vielmehr ist den MitarbeiterInnen die Balance zwischen Arbeit und Freizeit wertvoll. Des Weiteren erwarten sich MitarbeiterInnen eine interessante abwechslungsreiche Tätigkeiten. (vgl. IP04, 2022, Z. 418-427) Ein wesentlicher Anreiz zur Motivation sind Benefits wie z.B. Weihnachtsgeschenke, Gutscheine oder Prämien. IP04 ist der Anschauung, dass Prämiensysteme eine wesentliche Rolle für die Motivation der MitarbeiterInnen spielen. (vgl. IP04, 2022, Z. 342-363)

3.3 Personalentwicklung-Weiterbildung

Bezogen auf die Personalentwicklung ist IP04 der Meinung, dass durch eine Qualifikationsmatrix, wo alle Qualifikationen von den MitarbeiterInnen dargestellt werden, ist es leicht ersichtlich bei welchen MitarbeiterInnen ein Nachholbedarf besteht. (vgl. IP04, 2022, Z. 210-215) IP04 ist der Anschauung, wenn sich MitarbeiterInnen im Unternehmen weiterentwickeln wollen, werden Ihnen viele Möglichkeiten wie z.B. Weiterbildung zum Vorarbeiter oder Meisterschule angeboten (vgl. IP04, 2022, Z. 310-317).

3.4 Interne Kommunikation

Laut IP04, gibt es in seinem Unternehmen zwei Möglichkeiten, um intern Informationen auszutauschen, bei der älteren Generation wird noch die klassische Form anhand der mündlichen Kommunikation und schwarzen Brett bevorzugt. Aber Großteils werden die Informationen über digitale Plattformen wie z.B. Intranet oder Infopoints weitergegeben. (vgl. IP04, 2022, Z. 294-306)

4. Externe Maßnahmen des Employer Branding

4.1 Personalrekrutierung

IP04 ist der Meinung, dass für ein Stelleninserat nicht nur ein Kanal genutzt werden sollte, sondern es müssen alle verfügbaren Kanäle verwendet werden. Besonders die sozialen Medien wie Facebook und LinkedIn liegen aktuell im Trend. (vgl. IP04, 2022, Z. 331-337) Aus Sicht von IP04 sollte eine freie Position, immer in Eigenregie besetzt werden, nur wenn über einen längeren Zeitraum die Position nicht besetzt werden kann, wird eine Vermittlungsagentur oder ein Head Hunter eingeschaltet (vgl. IP04, 2022, Z. 473-480).

4.2 Soziale Medien

IP04 ist der Meinung, dass die sozialen Medien wie Facebook, LinkedIn und Twitter in seinen Unternehmen noch zu wenig genutzt werden. Die Nutzung dieser Plattformen wird in Zukunft immer relevanter, um sein Unternehmen nach außen bestmöglich zu präsentieren. (vgl. IP04, 2022, Z. 500-502)

4.3 Offline-Veranstaltungen

Aus Sicht von IP04 sind Lehrlingsmessen ein wichtiger Bestandteil, um ein Unternehmen zu präsentieren bzw. vorzustellen (vgl. IP04, 2022, Z. 534-537). Als ein weiteres Instrument gibt IP04 sponsern von regionalen Sportvereinen an (vgl. IP04, 2022, Z. 541-543).

5. Arbeitgeberbewertungsportale

5.1 Geeignete Informationsquelle

IP04 ist der Meinung, dass man sich auf solche Bewertungen nicht verlassen sollte, sondern sich ein persönliches Bild vom Unternehmen machen sollte (vgl. IP04, 2022, Z. 594-595).

Aus Sicht von IP04 sind solche Bewertungen mit Vorsicht zu betrachten, denn vorrangig werden Bewertungen von MitarbeiterInnen durchgeführt die schlechte Erfahrungen im Unternehmen erfahren haben. Wenn zwei, drei unzufriedene MitarbeiterInnen den Betrieb schlecht bewerten, stellt es ein bisschen ein verfälschtes Bild vom Unternehmen dar. (vgl. IP04, 2022, Z. 631-641)

5.2 Beeinflussung für Jobsuchende

IP04 ist der Auffassung, dass sich die Generationen Y und Z immer mehr mit den digitalen Möglichkeiten beschäftigen. Des Weiteren ist IP04 der Meinung, wenn sich Jobsuchende bei mehreren Firmen bewerben, dass diese sowohl die Möglichkeit nutzen und sich auf Bewertungsportalen vorab über die Unternehmen zu informieren. (vgl. IP04, 2022, Z. 674-681) Aus Sicht von IP04 werden Unternehmen mit schlechten Bewertungen von den BewerberInnen im Vorhinein herausgefiltert (vgl. IP04, 2022, Z. 685-688).

9.4 Transkripte

Transkription Interview 1

- 1 I: Danke für Ihre Zeit. Schildern Sie mir Ihre Erfahrung zu Fachkräftemangel?
2
- 3 B: Die Problematik, die derzeit vorherrscht, ist, dass im technischen Bereich, in der
4 Planung sowie in der Montage ein Fachkräftemangel herrscht. Der einerseits daher
5 kommt, dass aufgrund der Preissituation, auf externe Fachkräfte aus dem Ausland
6 zugegriffen werden muss und heimische Fachkräfte kaum vorhanden sind. Einerseits
7 aus der Situation, der preislichen Situation. Andererseits daraus, dass in den letzten
8 Jahren kaum Personal ausgebildet wurde. Somit besteht der akute Fachkräfteman-
9 gel seit Jahren in nahezu allen technischen Branchen, ja.
- 10
- 11 I: Erzählen Sie mir bitte, was Ihrer Meinung nach die Hauptgründe für den Fachkräf-
12 temangel sind?
13
- 14 B: Der Fachkräftemangel geht 20, 30 Jahren zurück. Begonnen hat er damit, durch
15 die Ostöffnung und durch diesen preislichen Vorteil, der dadurch entstand. Haben
16 viele Firmen sich entschieden, eigenes Personal abzubauen und Leistungen ins Aus-
17 land zu vergeben, beziehungsweise Unternehmen aus dem Ausland zuzukaufen.
18 Dadurch gab es in der Vergangenheit einen Überschuss an Personal. Der durch
19 Pensionierungen abgebaut wurde. Weiteres kam es dazu, dass auch der Ruf der
20 Lehre nicht einen guten hatte, somit immer weniger Lehrlinge ausgebildet wurden
21 und somit weniger Fachkräfte am Markt vorhanden waren. Weiteres kommt noch
22 dazu, dass die Qualifikation um ein Lehrling zu werden, sehr hoch ist. Auch die Aus-
23 bildung mittlerweile sehr gut ist. Also weitaus besser als die letzten 20 Jahren. Und
24 das Ganze hat dazu geführt, dass in den letzten, vor allem in den letzten 20 Jahren
25 es zu einem massiven Fachkräftemangel in Österreich gekommen ist. Einerseits dar-
26 aus, dass die beruflichen Aussichten fälschlicherweise angenommen worden sind,
27 nicht mehr vorhanden sind. Was ein Irrtum ist. Andererseits daraus auch, dass die
28 Rahmenbedingungen für Facharbeiter sich so nach oben geschraubt haben, die
29 Qualifikation immer besser werden muss, und dass eine Ausbildung als Facharbeiter
30 allein fast schon zu wenig ist. Das hat dazu geführt, dass einerseits weniger Jugend-
31 liche sich dafür entschieden haben, einen Lehrberuf zu erlernen. Andererseits sich
32 Firmen daran auch gescheut haben, Lehrkräfte aufzunehmen. Und natürlich auch die
33 Situation, dass wenn man einen Lehrling erhält, nachdem die Qualifikationen, um ei-
34 nen Lehrling zu erhalten, sehr hoch sind, der kaum kündbar ist oder sehr, sehr
35 schwer kündbar ist.
- 36
- 37 I: Danke. In welchem Personalbereich, Lehrlinge, Facharbeiter, Angestellte, Hilfsar-
38 beiter, ist es am schwierigsten Personal zu finden?
39
- 40 B: Kann man pauschal nicht sagen, ist abhängig von der Branche. Das schlimmste
41 ist sicher im Bereich Elektrotechnik, Steuerungstechnik. Dort hast du immer einen
42 Übermangel an qualifiziertem Personal. Eben dadurch, dass die das, um in dem Be-
43 reich Elektrotechnik und Steuerungstechnik arbeiten zu können, eine sehr hohe, ja,
44 sehr hohe Vorbildung vorhanden sein muss, ist es sehr, sehr schwer, geeignetes

45 Personal zu erhalten. Zukünftig zusätzlich kommt auch noch dazu, dass im Osten
46 dieses Personal kaum erhältlich ist, dass dort die grundlegende Qualifikation eher,
47 meines Erachtens, im Maschinenbaubereich liegt und im mechanischen Bereich
48 liegt. Die Steuerungstechnik und die Elektrotechnik sind von der Qualität her, die ge-
49 leistet werden muss, im Osten nicht vorhanden, ja. Sie ist vorhanden, aber nicht in
50 diesem Ausmaß. Somit hat man das Problem, dass der mechanische Bereich sehr
51 gut, wie soll man sagen, sehr gut vom Osten abgedeckt werden kann. E-technischen
52 Bereich, kaum bis gar nicht.

53

54 I: Danke. Was sind aus Ihrer Sicht Nachteile vom Fachkräftemangel?

55

56 B: Der größte Nachteil vom Fachkräftemangel ist die Gefahr, dass Unternehmen ins
57 Ausland abwandern. Ganz einfach, also Mangel erzeugt erstens einmal hohe Preise.
58 Hohe Preise führen dazu, dass man Subsidiär-Produkte versucht zu bekommen, be-
59 ziehungsweise wenn man den Mangel in seinem Umfeld nicht abdecken kann, ver-
60 sucht man entweder, den Mangel woanders herzubekommen, oder sich aus dem
61 Geschäftsfeld zurückziehen. Beispiele gibt es einige dafür. Beispiel von einem Man-
62 gel und einem Subsidiär-Produkt wäre eben, ja nehmen wir die Kamerasysteme. Ka-
63 merasysteme früher war es teuer, Spiegelreflexkameras zu kaufen. Durch die Wei-
64 terentwicklung der Technik ist es dann so, dass dann Leute eben am Handy Kame-
65 ras bekommen haben, und somit ist eines passiert, der Spiegelreflexmarkt ist tot und
66 jedes Handy hat von der Kameraleistung zehnmal mehr. Weil eben die Firmen ver-
67 standen haben, die Handyfirmen verstanden haben, wenn ich ein Produkt anbiete,
68 auch wenn es um einiges schlechter ist, ist es immer noch zehnmal besser, als wenn
69 ich gar kein Produkt habe. Und das ist die größte Herausforderung zukünftig, dass
70 man schaut, dass man genügend gutes Personal selbst hat, um eben den Mangel
71 abzudecken. Weil wie gesagt, wenn ich die Chance nicht mehr habe, mein eigenes
72 Produkt am Markt zu platzieren, weil ich die Voraussetzungen nicht vorfinde, muss
73 ich mich aus dem Markt wieder zurückziehen oder muss eben das komplett ausla-
74 gern ins Ausland. Und somit passiert das Nächste, somit verschwindet der einheimi-
75 sche Markt und natürlich ich brauche das Personal auch im Einheimischen nicht
76 mehr, ich werde es auch nicht mehr ausbilden. Und das ist die größte Gefahr. Oder
77 eben wie gesagt, da gibt es, ein gutes Beispiel ist eben im Elektronikbereich, wo
78 eben Chiphersteller wie gesagt, einfach in den Osten, nach China ausgewandert
79 sind, weil dort anderen Rahmenbedingungen vorherrschen, ja.

80

81 I: Und Sie sind der Meinung, in der Metallbranche wird das ähnlich passieren?

82

83 B: Es wird in jeder Branche so passieren. Also die besten Beispiele dafür sind der
84 amerikanische Raum, den man ja sieht, in Amerika, England und Europa. In Amerika
85 zum Beispiel gibt es kaum noch Autoindustrie, mit der Begründung, einerseits haben
86 sie den Markt verschlafen, weil sie eben nicht die Qualifikation des Personals hatten.
87 Andererseits haben die Mitarbeiter einfach aufgrund der Rahmenbedingungen immer
88 mehr versucht, ihren eigenen Standpunkt zu verbessern. Das hat dazu geführt, dass
89 die Branche unattraktiv wurde. Und somit ist die Autoproduktion von Amerika weg
90 gewandert, ja. Und jetzt mittlerweile ist es so, dass dort in vielen Städten Geister-
91 städte entstanden sind, daraus, dass es einfach keine Fachkräfte mehr gibt. Weil die
92 Firmen sich einfach scheuen, dort etwas zu entwickeln, ja. Es bringt nichts, wenn ich
93 keine Leute bekomme und wenn einmal das zerstört ist, also, wenn einmal das
94 Ganze nicht mehr vorhanden ist, ist ein Aufholen nicht mehr möglich, ja. Und ich
95 habe es in England gesehen, da war es dann das Gleiche. In England ist es gleich,

96 da gibt es auch wenige gute Fachkräfte, mit der gleichen Situation. Und ja, offenbar
97 in Europa entwickelt es sich ähnlich, ja.

98

99 I: Wie könnte man Ihrer Meinung nach den Fachkräftemangel bekämpfen?

100

101 B: Ja, das ist nicht so einfach, weil Fachkräftemangel kann man nur bekämpfen, in-
102 dem man Fachkräfte einmal ausbildet. Also man muss einmal prinzipiell einmal das
103 schaffen, dass das Bild des Facharbeiters einmal sich verbessert. Also vor Kurzem,
104 vor zwei Monaten habe ich wieder von einer Studie erfahren, wo eigentlich, also wo
105 eigentlich die Fachkraft an sich, der gelernte Beruf bei Jugendlichen wird ja massiv
106 an Ansehen gewinnen. Das ist einmal der erste Schritt. Was sich die letzten Jahre
107 auch massiv gebessert hat ist, wenn man einen Lehrberuf hat, sind die Aufstiegs-
108 chancen nahezu identisch, wie mit einem mittleren bis höheren Abschluss. Da gibt es
109 kaum noch Unterschiede. Weiterbildung wird zur Genüge angeboten. Ich glaube, das
110 Hauptproblem ist einfach, dass die Voraussetzungen schon so hoch ist und dass das
111 Bildungsniveau so hoch sein muss, um auch Fachkräfte ausbilden zu können, weil
112 es ist, halt nicht mehr ausreichend zu wissen, wie ein Schraubenschlüssel aus-
113 schaut. Das ist halt ein bisschen zu wenig. Und das wird aber, glaube ich, die Zu-
114 kunft sein, dass man versucht, junge Mitarbeiter dazu zu motivieren, was ja prinzipiell
115 möglich ist, einen Lehrberuf zu erlernen oder eine Ausbildung zu machen. Und die
116 dann einfach zur Weiterbildung animiert. Somit ist das Problem vom Fachkräfteman-
117 gel nicht lösbar, aber es ist so weit eindämmbar, dass es möglich ist, auch zukünftig
118 Leistungen zu erwirtschaften in Österreich. Und was natürlich sicher ein Rie-
119 senthema wird, wie wird die Automatisierung sein, beziehungsweise die Industriali-
120 sierung der Tätigkeiten. Niedere Tätigkeiten sind finanziell in Österreich nicht dar-
121 stellbar, ja. Also das wird sicher ein Riesenthema sein. Man wird auch weiterhin zu-
122 künftig noch mehr auslagern müssen ins Ausland. Es wird wahrscheinlich auch so
123 sein, dass prinzipiell die Qualifikation oder der Fortschritt, die Innovation der Knack-
124 punkt sein wird, indem man den Fachkräftemangel etwas abfedert. Und natürlich
125 auch den Beruf, den Fachkräfteberuf an sich auch interessanter macht. Weil die ma-
126 nuelle Arbeit wird, zukünftig nicht mehr den / Den Stellenwert hat sie schon, aber
127 nicht mehr die Bedeutung haben wie früher, weil natürlich auch die Personen, die
128 Fachkräfte sind, die andere zukünftig betreuen müssen. Also für mich das Parade-
129 beispiel ist immer der Lehrberuf, der klassische Lehrberuf. Wenn man sich zurücker-
130 innert vor ja, vor 25, 30 Jahren einen Lehrberuf erlernt hat, hatte man nach der Lehre
131 noch zwei Jahre Welpenschutz. Mittlerweile ist es so, wenn man einen Lehrberuf ab-
132 geschlossen hat, dass man zwei, drei Helfer dazu bekommt und sofort ins Arbeitsle-
133 ben sofort 100-prozentig einsteigt. Das heißt, die grundlegende Qualifikation ist
134 schon sehr, wird schon vorausgesetzt, ich sage sehr hoch. Und die Ausbildung muss
135 dementsprechend gut sein, weil eben unser Ausbildungsniveau prinzipiell ein sehr,
136 sehr hohes ist, ja. Also man kann jetzt nicht vergleichen mit anderen Ländern, weil
137 wir einfach vom Inhalt her zehnmal mehr lernen müssen. Und das ist ja sehr teuer,
138 ja. Aber eben nach der Ausbildung wird man halt eher als Führungskraft wahrgenom-
139 men, als Arbeiter, ja.

140

141 I: Wie sehen Sie eigentlich den demografischen Wandel? Als Einfluss auf Fach-
142 kräfte?

143

144 B: Ja. Ja. Ja. Der demografische Wandel?

145

146 I: Die Altersstruktur der Mitarbeiter.

147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197

B: (...) Nun ja, das Problem am demografischen Wandel. Also es dreht sich alles um die Zeit zwischen 1990 und 2010, sage ich. In dieser Zeit ist eines passiert. Die Ausbildung, also die Anzahl an Lehrplätzen hat sich in den letzten 20 Jahren, glaube ich, halbiert. (...) dementsprechend weniger junge Leute waren auch motiviert dazu. Es hat sich zueinander ja, gegenseitig befeuert, waren dazu bereit, einen Lehrberuf zu erlernen. Und somit ist eines passiert, dass diese Jahre, die jetzt halt sind, also Mitarbeiter, die wir jetzt brauchen, zwischen 30, 40 und 45 fehlen massiv, ja. Ich glaube, es wird jetzt wieder ein bisschen besser werden. Aber bis das sich wieder normalisiert, vergehen wahrscheinlich einfach 20 Jahre und das wird zu lange sein. Das heißt, das Problem, das man da jetzt einfach hat, ist, dass diese Zeit komplett verschlafen wurde. Und das halt jetzt dann massiv Probleme bereitet, ja. Eine Möglichkeit wäre, was ja schon massiv versucht wurde, in den letzten Jahren und immer wieder weiterhin forciert wird. Durch diese spezifischen Ausbildungen in kleinen Teilbereichen, beziehungsweise Schnellausbildung über WIFI und BFI, diesen Fachkräftemangel etwas zu reduzieren. Nur die Problematik ist, 20 Jahre im Berufsleben, in einem Lehrberuf zu stehen, kann man nicht mit zwei oder 1,5 Jahren ergänzen. Das funktioniert nicht. Das heißt, das Problem ist, man bekommt zwar Facharbeiter hinaus, aber ob die wirklich die Bedeutung eines Facharbeiters haben, wage ich zu bezweifeln, ja. Das heißt, demografisch gesehen, wird das, glaube ich, wirklich erst akut, oder ist bereits mittlerweile sehr, sehr akut und wird aber noch akuter, bis 2030 werden. Ja, weil da ist dann das massive Problem dann einfach. Es fehlen die Führungskräfte, es fehlt prinzipiell an Personal. Es fehlt an Führungskräften und es fehlt einfach in dem gesamten die Leistungen und Wertschöpfung, die man in Österreich darstellen kann. Dann wird eben das passieren, was immer passiert in solchen Branchen. Auslagern in den Osten und somit ist dann die große Gefahr, dass überhaupt der Markt zusammenbricht, ja. Und das ist eigentlich das, was ich am meisten befürchte.

I: Gibt es Ihrer Meinung nach große Unterschiede zwischen den verschiedenen Generationen?

B: Ja, sicher gibt es große Unterschiede. Da brauchen wir nicht reden.

I: Wie zum Beispiel die Babyboomer, die jetzt gerade in XXX (00:14:55).

B: Ja, das will ich gerade sagen, ich glaube, das ist ja sicher das große Thema. Natürlich gibt es große Unterschiede. Das ist aber natürlich auch historisch zu betrachten, in welchem sozialen Umfeld bewege ich mich und befinde ich mich. Im jetzigen sozialen Umfeld, das ja prinzipiell nahezu alles möglich macht. Ist auch ein soziales Verhalten ein anderes, wie in einer Generation, wo eher Not und Elend vorherrscht. Weil dort hat auch ein, ist ein finanzieller Anreiz ein ganz anderer. Aber das sieht man ja eh, dass natürlich, klar, die ältere Generation oder Generationen, wie wir es jetzt einfach sind, sicher einen anderen Bezug zum Beruf und zum Finanziellen haben als die jetzigen Generationen. Wobei man schon sagen muss, so ist es nicht. Also gerade auch sage ich jetzt einmal, Personen, die jetzt ins Berufsleben oder seit Jahren im Berufsleben sind, wollen ihr Geld verdienen. Also es ist jetzt nicht so, dass sie sagen, Freizeit ist alles, das stimmt nicht. Sie wollen Geld. Das wollen sie definitiv. Sie wollen ausreichend gut verdienen. Aber sie würden jetzt nicht hergehen, den finanziellen Anreiz vor, sage ich einmal privater Familie oder Freizeit stellen. Also sie würden dann, wenn sie den finanziellen Grad erreicht haben, den sie sich vorstellen,

198 ist dann kein Anreiz mehr da, etwas mehr zu tun. Das heißt, das Problem, was man
199 natürlich damit hat, den Motivationsanreiz Geld, der immer vorhanden ist. Der ist im-
200 mer vorhanden, ist dort kaum wahrnehmbar. Das heißt, man muss dann einfach ver-
201 suchen das anders zu lösen. Eben vielleicht durch andere Arbeitszeiten, was natür-
202 lich wie gesagt ein massives Thema rundherum, was ich von meinen Bekannten
203 höre ist, reduzieren der Arbeitszeit von 40 auf 38 oder von 38 auf 36, bei gleichem
204 Lohn. Beziehungsweise nehmen auch Mitarbeiter dann Lohneinbußen, haben damit
205 kein Problem, ja. Allerdings sehe ich dann hier das Problem, dass das ein Dominoef-
206 fekt sein könnte, der dazu führt, dass es zu asymmetrischen Arbeitsverhältnissen
207 kommt, die wiederum schlecht für die derzeitige Leistung im Unternehmen ist, ja.
208 Denn es führt dann irgendwann einmal, das ist überspitzt dargestellt, Mitarbeiter, die
209 40 Stunden eigentlich da sein sollten, wollen nur 25 arbeiten. Unter Umständen bei
210 nahezu identischem Bezug und mit 25 Stunden kann man eine gewisse Tätigkeit in
211 einem Unternehmen nicht durchführen. Ist unmöglich, ja. Das heißt, es ist halt der
212 große Unterschied, diese Leistungsbereitschaft und diese, sage ich mal, Bereitschaft
213 sich selbst zu quälen, ist in jüngeren Generationen nicht mehr so wahrnehmbar, ja.
214 Allerdings muss man auch wieder dazu sagen, also das Beispiel bei meinem Mitar-
215 beiter jetzt, einer von meinen Mitarbeitern. Wenn man sie zur, wenn man ihnen den
216 Sinn ihrer Tätigkeit darlegt, sie verstehen, um was es geht, sie sich damit identifizie-
217 ren können, sind sie sehr wohl wiederum bereit, übermäßig Leistung zu bringen,
218 ohne Druck. Und das ist, glaube ich, das massive Problem an der ganzen Situation.
219 Man kann nicht allen Mitarbeitern das große Ziel, das sie sich vorstellen darstellen,
220 ja. Das funktioniert nicht, weil bei zwei, drei, vier Mitarbeitern klingt das recht einfach,
221 da ist es eine kleine Familie. Bei 100 Mitarbeitern ist das nicht mehr möglich. Somit
222 wird man sich damit abfinden müssen, dass man sich auf ein paar Zugpferde der jün-
223 geren Generation festlegt und den Rest einfach, ja, egal.

224
225 I: Das wäre schon meine nächste Frage. Wie gehen Sie mit den verschiedenen Wer-
226 ten und Bedürfnissen der Generationen um?

227
228 B: Gut. Sind wir uns ehrlich. 80 Prozent im Unternehmen sind uninteressant, weil sie
229 austauschbar sind. Die tun dir nicht weh, die bringen keinen Mehrwert für das Unter-
230 nehmen, sie sind ja, Lückenfüller, die brauchst du. 20 Prozent sind Leistungsträger.
231 Die Leistungsträger tun sich schnell rauskristallisieren. Mit denen steht und fällt das
232 Unternehmen und auch mit der Position jetzt gar nicht zu tun, sondern einfach, es ist
233 immer so ein Knotenpunkt im Unternehmen, wenn dieser Knotenpunkt herausbricht
234 aus dem Unternehmen, leidet ein Unternehmen auf einmal massiv mit irgendeinem
235 Mangel. Das heißt, bis zu einem gewissen Grad sind die wichtigen Mitarbeiter, die
236 muss man schon recht gut behandeln, die anderen muss man fair behandeln, aber
237 nicht übermäßig gut behandeln, ja. Weil die Problematik ist, es würde dann zu einem
238 Ungleichgewicht kommen. Und das ist dann wiederum massiv schlecht für die ganze
239 Moral des Unternehmens. Das heißt, man muss eben sich auf die paar wichtigen
240 Personen versteifen. Und die kann man dann recht gut behandeln. Das kann man
241 auch einem jeden gut erklären, warum das ist. Weil einfach seine Leistung ganz eine
242 andere ist, oder seine Wahrnehmung eine ganz eine andere ist. Und der Rest ist, es
243 ist so. Und das hat mit dem Alter nicht viel zu tun. Also es ist komplett egal, ob der
244 jetzt 20 ist, 40 ist oder 60 ist. Wenn er für das Unternehmen wertvoll ist und das hat
245 auch mit der Dauer zu tun, wie lange man im Unternehmen ist. Also mit dem zu tun,
246 wie wertvoll er für das Unternehmen ist, ja. Und auf die muss man sich versteifen.
247 Der Rest ist komplett egal.

248

249 I: Danke. Welche Rolle spielt Employer Branding, also die Arbeitgeberattraktivität für
250 Sie? Das Image der Firma.

251
252 B: Ja, ich finde das, ich kenne das. Nun ja, das ist ein ganz eine lustige Sache. Also
253 im Marketing, Employer Branding ist ein Teil des Marketings und ist ein Teil der
254 Cooperate Identity. Die Cooperate Identity ist im Endeffekt ja ganz interessant. Es
255 gibt die Interne und die Externe und daraus entsteht die Cooperate Identity, die da
256 sozusagen das Unternehmen präsentiert. Jetzt ist es so, Employer Branding kann
257 man nicht erzwingen. Das heißt, man muss einmal prinzipiell hergehen, es muss ein-
258 mal für jeden Mitarbeiter klar sein, für was das Unternehmen steht, es muss nach-
259 vollziehbar sein. Da gibt es viel Literatur mit ja, Leitlinien und Werte und Richtlinien
260 und was auch immer. Und dann muss man als Führungskraft oder als Chef den Mit-
261 arbeitern das intern so kommunizieren, dass ich den Mitarbeiter damit einmal identifi-
262 ziere, ja. Es ist recht angenehm, wenn der Mitarbeiter weiß, okay, wenn ich jetzt in
263 der Schwierigkeit bin, eine Entscheidung zu treffen und ich verstehe, wie das Unter-
264 nehmen funktioniert, und ich treffe eine Entscheidung und berufe mich auf diese
265 Werte und Linien eines Unternehmens, dann wird die Entscheidung einmal prinzipiell
266 falsch sein. Somit ist der Mitarbeiter zufrieden, er fühlt sich aufgehoben, er fühlt sich
267 verstanden, er weiß, um was es geht, ja. Und dieses Interne, diese interne Coope-
268 rate Identity ist ja dieses kann man sagen, fast Employer Branding, denn der geht
269 nach außen hin und präsentiert das Unternehmen gut. So, wenn ein Unternehmen
270 nach außen gut präsentiert wird und sich, dass mit der Wahrnehmung des Unterneh-
271 mens sozusagen widerspiegelt, ist es sehr einfach, Personal zu erhalten. Denn ei-
272 nerseits ist die Wahrnehmung vom Unternehmen sehr gut nach außen hin, anderer-
273 seits wird von den Mitarbeitern ein gutes Klima kommuniziert. Somit wird man sich
274 für ein Unternehmen, auch für dieses Unternehmen unterscheiden, auch wenn es
275 weniger bezahlt wird. Weil ich weiß, okay, ich habe dort ein gutes Umfeld. Viele Un-
276 ternehmen haben das Problem, dass sie vielleicht zwar gut motivierte Mitarbeiter ha-
277 ben, nach außen hin, das Unternehmen aber nicht wahrgenommen wird. Ja, das
278 heißt, jetzt, wenn so, wie kann man das? Ich sage immer so, wenn sich zwei Leute
279 unterhalten und ich frage dann, was hältst du von dieser Firma, dass was der mir
280 sagt, ist die Wahrnehmung, ja. Das ist die Wahrnehmung, wenn es der Mitarbeiter
281 erzählt vom Internen, wenn es der andere Befragte, der nicht im Unternehmen tätig
282 ist, ist es die externe Wahrnehmung, ja. Und bei der externen Wahrnehmung, das ist
283 das Problem, was sehr, sehr viele Firmen haben und darum ist das Employer
284 Branding für mich, dieses Schlagwort sehr, sehr, sehr, sehr gefährlich. Viele Firmen
285 verstehen nicht, wie sie wahrgenommen werden. Das Problem an der ganzen Sache
286 ist, nur, weil ich glaube, also das Paradebeispiel ist die Firma XXX. Wenn man Firma
287 XXX hört, glaube man, es ist eine Firma, die Zeitarbeitspersonal verkauft. XXX tut
288 man sofort assoziieren mit Büromitarbeitern. Jetzt will XXX aber an und für sich stark
289 in den Facharbeitermarkt einsteigen. Also ist einmal prinzipiell die erste Hemm-
290 schwelle, ich muss einmal das verticken, dass mein Name der falsche ist, unter dem
291 er sich verkaufen will. Jetzt habe ich das Problem natürlich, jetzt wenn ein Mitarbei-
292 ter, auch wenn er sich gut aufgehoben fühlt, das den anderen Mitarbeitern erzählt, ist
293 einmal eine gewisse Scheu vorhanden. Weil warum, das passt ja nicht zusammen.
294 Und somit ist das Problem, dass da der Mitarbeiter, auch der eigene Mitarbeiter ver-
295 unsichert ist, ist eigentlich das, was ich mache, das richtige. Somit muss die Firma
296 eben wirklich schauen, dass sie, das Innere ist meistens relativ einfach. Das Äußere
297 ist das schwierige und das Äußere beeinflusst sehr, sehr stark das Employer
298 Branding, ja. Weil wenn ich einmal eine positive Meinung von Unternehmen habe,
299 eben Beispiel, jeder weiß, dass die Firma XXX eine Anlagenbaufirma ist. Brauche ich

300 nicht erklären. Und mit positiven Nachrichten, ah, das macht er sehr gut, auch für je-
301 den Schweinsauftrag mit 20 Mio. Euro wird er in der Werbung präsentiert, als wären
302 sie jetzt der weltgrößte Turbinenbauer, was sie nicht sind. Aber es ist einfach einmal
303 eine gute Außenwerbung. Das heißt, der Mitarbeiter fühlt sich einmal gut, weil er eine
304 positive Wahrnehmung vom außen hat, weil wieder gefragt wurde wegen eines
305 neues Auftrag, somit fühlte er sich auch bestärkt in seiner Tätigkeit, ja. Und somit ist
306 diese Außenwahrnehmung viel, viel wichtiger darzustellen, wie die Innenwahrneh-
307 mung. Weil die Innenwahrnehmung kann ich immer selbst lenken, ja Und dadurch
308 entsteht das Employer Branding. Dadurch will der Mitarbeiter sich positiv präsentie-
309 ren und hat auch nie ein Problem nach außen. Anderes Beispiel wäre zum Beispiel,
310 wenn jetzt ein Mitarbeiter der Rosatom, der ihm sagt, er baut Atomkraftwerke. Ist in
311 der Wahrnehmung der Bevölkerung ist der ein Missetäter, ja. Somit kann ich den gar
312 nicht so gut branden, denn der fühlt sich immer schlecht in seiner Tätigkeit. Das
313 heißt, die Außenwirkung ist sehr wichtig in diesem Employer Branding, ja.

314

315 I: Danke. Was sind deiner Meinung nach, macht ein gutes Employer Branding eigent-
316 lich aus?

317

318 B: Ja, wenn der Mitarbeiter stolz ist, sein Unternehmen zu präsentieren und wenn
319 auch das Feedback, denen er sein Unternehmen präsentiert, auch ein gutes ist, ja.
320 Weil wie schon gesagt, wenn ich mich, also einem Mitarbeiter ein Branding aufzuset-
321 zen, ist meistens sehr, sehr einfach. Nur schwierig wird es dann, wenn dann mit die-
322 sem Branding, denn ich schicke ja meinen Werbeagenden nach außen. Und wenn
323 dann das Feedback seiner Werbung, die er ja von mir gebrandet bekommen hat,
324 eine schlechte ist, wird auch seine Stimmung auf Dauer nicht sehr gut sein. Das
325 heißt, das Beste, was dir passieren kann ist, wenn er positiv gestimmt zu einem Kun-
326 den nach außen geht. Und auch das wieder bestätigt bekommt. Weil dann fühlt er
327 sich auch bestätigt in seiner Meinung, ja. Und dann beginnt eine positive Spirale zu
328 wirken, die dem Mitarbeiter ja animiert, am Unternehmen mehr zu tun, ja. Weil wenn
329 ich andauernd von außer höre, es ist eine Drecksfirma, dann werde halt ich mich ir-
330 gendwann auch nicht mehr damit beschäftigen. Ja, weil dann sagt er, ja, leider.

331

332 I: Ja. Dann kommen wir schon zu meiner nächsten Frage. Welche Maßnahmen set-
333 zen Sie in Ihrem Unternehmen, dass Sie als attraktiver Arbeitgeber dargestellt wer-
334 den?

335

336 B: Nun ja eben, also wie gesagt, wir haben (...), also meine Kunden haben von uns
337 eine hohe Meinung, ja. Das ist einmal das Wichtigste. Das heißt, der Mitarbeiter,
338 wenn er zu Kunden fährt, hat er einmal eine Person, die ihm positiv gegenübersteht.
339 Somit hat einmal der Mitarbeiter nicht die Angst und die Panik, dass er dort unge-
340 wünscht sich fühlt. Das bleibt in seinem Kopf und das, wenn man mit Leuten spricht,
341 kommuniziert der das weiter. Und das ist das Einzige, was wir tun können. Dass wir
342 versuchen, okay, wenn wir einen Mitarbeiter auf die Baustelle schicken, versuchen
343 wir eben auch das Umfeld dort so zu schaffen, dass der Mitarbeiter sich wohlfühlt,
344 weil nur unter dieser Voraussetzung, wird er seine Leistung bringen und wird sich für
345 das Unternehmen einsetzen, ja. Und wird auch das Positive des Unternehmens kom-
346 munizieren. Weil wenn er auf eine Baustelle kommt, wo nur Mist ist, oder wo nur
347 Streit ist, nur Zoff ist und er mit Sachen konfrontiert wird, die ihn jetzt persönlich be-
348 lasten und das geht recht schnell bei Mitarbeitern. Dann ist die Stimmung eine
349 schlechte, die Leistung fällt ab und das Branding ist eigentlich mehr oder weniger
350 zum Teufel. Das heißt, du kannst nur versuchen nach außen hin, dich so gut als

351 möglich zu präsentieren. Und wenn du dich gut präsentierst und das Feedback der
352 Kunden dementsprechend gut kommt, dann ist das Branding eigentlich perfekt, ja.

353

354 I: Gut. Danke. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren für ein erfolg-
355 reiches Employer Branding?

356

357 B: (...) Inwiefern?

358

359 I: Sind das interne Maßnahmen, oder externe Maßnahmen?

360

361 B: Nun ja, die große Frage ist, wie tut man das Employer Branding jetzt, was versteht
362 man unter, also / (...) Wie wollen wir das Employer Branding jetzt machen. Also
363 Employer Branding / Die wichtigsten Maßnahmen? (...) Nun ja, die wichtigsten Maß-
364 nahmen? (...) sind einfach, ja der Mitarbeiter muss sich mit dem Unternehmen / (...)
365 Wie soll man sagen? Nicht nur auseinandersetzen, er muss sich im Unternehmen
366 wohlfühlen und er muss sich mit dem Unternehmen, also er muss das Unternehmen
367 sein. Also das ist das Wichtigste. Also man muss die Mitarbeiter so weit bringen,
368 dass sie es (...) unter gewissen Voraussetzungen, sein Unternehmen ist, ja. Also er
369 muss sagen, es ist mein Unternehmen. Und sich damit fühlen, als wäre er ein Reprä-
370 sentant, ein offizieller des Unternehmens. Und ich glaube, das ist das Wichtigste.
371 Denn ich kann ihn zuschütten mit Leiberl, mit Kugelschreiber, mit Geld, mit was auch
372 immer, aber deswegen bist du Unternehmer jetzt nicht gebrandet, also der Mitarbei-
373 ter. Er hat nur Krempel jetzt, ja. Wenn er sich aber jetzt identifiziert mit dem Unter-
374 nehmen und das sein Unternehmen ist, dann brauche ich ihm nichts mehr geben,
375 weil dann ist er so weit, dass er das selbst verstanden hat, um was es da geht, ja.
376 Aber das hängt einfach wirklich alles zusammen, ja

377

378 I: Ja.

379

380 B: Du kannst da, glaube ich, jetzt relativ, du kannst Teambuildings machen, du
381 kannst / Aber das sind alles nur mehr Verstärkungsinstrumente. Ich glaube, der Mit-
382 arbeiter und das ist ja so wunderschön, wenn ein Mitarbeiter neu anfängt, diese, also
383 diese Mitarbeiterkurve, die eigentlich am Beginn von Hochgefühl, wo er sich als, wo
384 er sich ja zu 100 Prozent mit dem Unternehmen identifiziert. Bis, wenn er kündigt, ist
385 im Endeffekt das nahezu destruktiv, ja. Und diese Kurve durchwandert jeder Mitar-
386 beiter. Die Frage ist nur, es gibt dann, keine Ahnung welche Stufe das war. Ich ver-
387 gesse auch schon so viel dazwischen. Und in ich einer gewissen Stufe, entweder
388 geht es dann zum Ausscheiden des Mitarbeiters oder es geht wieder retour, wo er
389 sich halt mit dem Unternehmen identifiziert. Und diese Wellen hat man ja immer wie-
390 der. Aber gerade, wenn ein Mitarbeiter gar nicht tief ins Tal hineinkommt und gar nie
391 diese Gedanken hat, das ist mir eigentlich egal und ich bin mir nicht mehr sicher, ob
392 ich im Unternehmen wirklich richtig bin. Wenn er dort nie reinkommt, wird er kein
393 Problem mit dem Branding nicht haben. Das heißt, man muss eigentlich diese Situa-
394 tion, die er dahat, gerade am Anfang die ersten ein, zwei, drei Monate, muss man
395 versuchen, einfach so gut als möglich mitzunehmen. Und dieses positive Gefühl, das
396 er dahat, weil da ist er ja komplett nur für die Firma da und man merkt, klar, er ist der
397 Neue, er informiert sich für alles, er lernt neue Leute kennen, neue Techniken ken-
398 nen. Das ist im Prinzip ein Glücksgefühl, weil der Mitarbeiter sich als Erster, also,
399 weil er jetzt wieder voll motiviert ist, ja. Und diese Motivation, die muss man einfach
400 mitnehmen versuchen, ja. Und dann immer wieder daran erinnern, dass die Situation
401 wieder herstellbar ist für ihn, unter gewissen Voraussetzungen. Und da muss man

402 halt auch schauen, okay, wenn man Mitarbeiter zum Beispiel fordert, in dem man ihm
403 gewisse Aufgaben gibt oder Projekte gibt, dass er wieder in dieses Glücksgefühl hin-
404 einkommt. Dann ist glaube ich das Beste, dass dann, dass man ihn branden kann,
405 weil dann fühlt er sich halt permanent in diesem guten Flow und dann will er das ein-
406 fach immer wieder haben, ja. Und dann wird es ein Selbstläufer irgendwann einmal.
407 Weil wenn ich einfach mich, klar, wenn ich mich frisch verliebe, da ist ziemlich egal,
408 was für einen Blödsinn man macht, denn es ist alles super, ja. Da wird auch jeder
409 Schas als Parfum wahrgenommen.

410

411 I: Ja. Gut, dann gehen wir gleich direkt zu internen Maßnahme des Employer
412 Branding. Erzählen Sie mir bitte, wie sehen Sie die aktuelle Unternehmenskultur im
413 Betrieb?

414

415 B: Wir sind ein sehr kleiner Betrieb. Wir haben sicher eine sehr lockere Kultur. Das
416 wird sich mit der ISO9001 auch nicht ändern. Denn es werden einfach nur Regeln
417 festgeschrieben. (...) Also wie gesagt, ich habe ja für mein Unternehmen als wich-
418 tigste Maßnahme für die Sicherung der Zukunft Innovation festgelegt. Das heißt, In-
419 novation heißt, man muss die Mitarbeiter den Freiraum gestalten lassen. Ist immer
420 ein sehr zweischneidiges Schwert. Weil wie weit geht der Freiraum? Brauchen wir
421 nicht reden. Es ist auch sehr wichtig, von Haus aus, Mitarbeiter zu suchen, die dies
422 nur zum gewissen Grad ausnutzen. Das kommt halt auch dazu. Und unser Unterneh-
423 men, unsere Kultur ist eigentlich sehr locker. Also ich habe zum Beispiel, ich bin mir
424 sicher, dass unsere Mitarbeiter die wenigsten, also er hätte 40 Stunden, ich glaube,
425 im Schnitt bringt er 32 zusammen, ja. Mehr bringt er nicht zusammen. Ich habe damit
426 aber auch kein Problem, weil er verstanden hat, dass gewisse Erwartungen an ihn
427 sind, ja. Die erfüllt er bis dato. Manchmal nicht gut, manchmal schlecht. Und das
428 funktioniert so weit, ja. Es wird sicher schwieriger. Je mehr Mitarbeiter man hat,
429 desto mehr Charaktere sind im Unternehmen, desto schwieriger wird das Ganze zu-
430 sammenzuhalten. Und ich kenne das nur von großen Firmen. Wird immer schwieri-
431 ger. Aber das Wichtigste ist, in dieses Gemeinsame, Große, dieses Big Picture für
432 alle Mitarbeiter zu haben und versuchen, die Mitarbeiter auch in diesem Big Picture
433 zu fangen, ja. Und das muss man am Anfang schon relativ gut rausfiltern. Also das
434 ist genau das Thema, was man eben hat, also das ist, die Katze beißt sich da immer
435 ein bisschen in den Schwanz rein, wenn man einen Mitarbeitermangel hat. Man
436 braucht Mitarbeiter, ist man eher dazu bereit, schlecht, also Mitarbeiter reinzuneh-
437 men, die eigentlich nicht ins Unternehmen passen. Somit passiert aber eines auch,
438 dass dieser Flow im Unternehmen ein bisschen anfängt zum Ecken. Und das muss
439 man sich halt sehr gut überlegen, wie geht man damit um, ja. Nehme ich mir jeden
440 Mitarbeiter jetzt rein. Also die Diskussion haben wir immer wieder gehabt. Und wen
441 nehmen wir, wen nehmen wir nicht. Es ist halt sehr, sehr schwer. Und andererseits,
442 wenn alle gleich wären, wie einer selbst, wäre es die gleiche Scheiße. Dann hast du
443 lauter Spinner.

444

445 I: Gut. Das passt gut zu meiner nächsten Frage. Welche Eigenschaften und Kompe-
446 tenzen sind Ihnen bei Ihren Mitarbeitern wichtig?

447

448 B: Wie gesagt, Innovation ist das Schlagwort bei uns. Das ist eigentlich das, was wir
449 wollen. Wir haben hohe Herausforderungen, abwechslungsreiche Tätigkeiten. Also
450 von der, vom dem, sage ich jetzt einmal, vom Engineering bis zur Montage draußen
451 sollte ein Mitarbeiter das Ganze abdecken. Es sind hohe Herausforderungen. Wichtig
452 ist einfach, für mich ist wichtig, dass der Mitarbeiter keine Scheu vor Neuem hat. Also

453 ich brauche nicht Roboter. Das ist das Schlimmste, was man haben kann. Ist viel-
454 leicht ab einer gewissen Größe wichtig, ja. Aber dann glaube ich, stockt die Innova-
455 tion. Und Innovation ist meines Erachtens der Schlüssel der Zukunft.

456
457 I: Wie wichtig ist Ihnen der Faktor Motivation der Mitarbeiter?
458

459 B: Der kommt von selber. Also Motivation ist für mich kein, ich kann keine Motivation
460 sein. Man motiviert den Mitarbeiter eh, man motiviert den Mitarbeiter, ja.

461
462 I: Ja.

463
464 B: Aber das ist eher aufgesetzt. Also mit Motivation muss man eigentlich selbst kom-
465 men, ja. Und darum, als Beispiel ist das, ich kann zu einem Facharbeiter sagen, ich
466 zahle dir die Abendschule, geh in die Abendschule, ich unterstütze dich, dann habe
467 ich ihn dazu animiert, ihn animiert und motiviert, dass er was tut. Nur wenn er es
468 nicht wirklich will, wird da nichts rauskommen. Wenn der Mitarbeiter von sich aus-
469 kommt, ich mache eine Abendschule, werde ich ihn unterstützen dabei. Nur ist dann
470 der Hintergrund, die Motivation eine ganz eine andere. Und somit, da sieht man ein-
471 fach den Vergleich. Weil einer, der das von sich aus will, der hat was vor. Einen den
472 ich dazu zwingen, der wird daraus nichts machen, ja.

473
474 I: Das passt eh gut zu meinen weiteren Fragen. Inwieweit werden Ausbildungswün-
475 sche bei Ihnen erfüllt?

476
477 B: Zehn Prozent unseres Jahresumsatzes geben wir in Ausbildungen.

478
479 I: Das ist gut.

480
481 B: Und wir haben auch ein, wir haben auch in unserem, wir haben auch ein, bei uns
482 ist es, also wir haben im Prinzip eine Bonusvereinbarung, das ist das 15. Gehalt. Das
483 ist in jeweils drei Punkte aufgesplittet und ein Punkt davon ist, damit man 30 Prozent
484 dieser Bonusvereinbarung erhält, muss man eine Ausbildung, Weiterbildung ma-
485 chen. Also Mitarbeiter wird nicht dazu gezwungen, etwas zu tun, ja. Das ist eine
486 extra Motivation. Aber es funktioniert. Also der Mitarbeiter muss selbst kommen, was
487 er gerne für eine Ausbildung haben will. Wenn der jetzt, man kann nicht permanent
488 Schulungen machen, aber es ist prinzipiell ist es vorgesehen, dass das passieren
489 muss, ja. Kann auch was anderes sein, ja. Muss kein WIFI-Kurs sein, kann ja was
490 anders auch sein, ja.

491
492 I: Natürlich. Haben Sie Probleme mit der Besetzung der Schlüsselpositionen?
493

494 B: Die Größe haben wir nicht, nein.

495
496 I: Okay. Weiterbildung haben wir auch besprochen. Wie sieht es aus mit Bonusver-
497 einbarungen und Benefits, oder Prämien, Belohnungen zusätzlich?

498
499 B: Ja, wie gesagt, also prinzipiell, unser Benefit ist einfach, dass wir zwar 40 Stunden
500 hätten, laut Kollektiv. Ich aber jetzt nicht hergehe und den Mitarbeiter dazu zwingen,
501 40 Stunden zu machen. Die Leistung muss vollbracht sein. Er kann kommen und ge-
502 hen, wann er will. Früher war zum Beispiel das Thema, dass der Mitarbeiter, fährt
503 zum Beispiel nächste Woche auf Urlaub und nimmt aus freien Stücken seinen PC

504 mit, dass er am Abend arbeiten kann. Also das ist dann einfach das Nehmen und
505 Geben, wo ich sage, okay, es passt für mich. Ein anderes Thema sind diese Bonus-
506 vereinbarungen. Die sind eben in drei Blöcke geteilt. Das ist der erste Block, also ein
507 Block ist, was will der Mitarbeiter. Der ist eigentlich der Block der Aus- und Weiterbil-
508 dung, als was er sich wünscht, was er machen will, im heurigen Jahr, damit er seinen
509 Bonus bekommt. Den zweiten Block machen wir gemeinsam. Da tun wir gemeinsam
510 Ziele und Sachen festlegen. Und den dritten Block bestimme ich vor. Zum Beispiel
511 hat mir jetzt einmal ein Mitarbeiter gesagt, ich will das er im Jahr zwei Montagen fährt
512 für heuer. Hat er gemacht. Passt. Ist für mich erledigt, ja. Und das ist im Prinzip so
513 dieses Drittel, Drittel, Drittel. Und das ist am Ende des Tages kommt dann ein zu-
514 sätzliches Gehalt damit raus, ja.

515
516 I: Danke. Dann kommen wir zu den externen Maßnahmen des Employer Branding.
517 Was sind die externen Maßnahmen bei Ihrem Unternehmen?

518
519 B: Ja, wie gesagt, da haben wir ein bisschen ein Glück natürlich. Einerseits haben
520 wie das Glück, dass wir bei unseren Kunden, die wir haben eigentlich, kann man
521 schon fast sagen, langjährige Kunden sind. Wir haben ein sehr gutes, eine gute Au-
522 ßenwirkung. Somit wenn ein Mitarbeiter wo hinfährt, wird einmal als Feedback vom
523 Kunden kriegen, dass er in einem guten Unternehmen ist. Das ist einmal sehr wicht-
524 ig. Und das Zweite, was wir natürlich haben ist, dass wenn wir die Mitarbeiter brau-
525 chen, wir uns da relativ einfach tun. Nachdem mein, also mein Partner im Unterneh-
526 men auf der HTL ja unterrichtet, können wir dort schon im Vorfeld das Branding dem-
527 entsprechend setzen, bei den Leuten, die wir wirklich benötigen. Damit die zu uns
528 kommen, ja. Das heißt, das können wir da auch ein bisschen mitunterstützen. Und
529 das ist, glaube ich, das Wichtigste eben, dass wenn ein Mitarbeiter sich erkundigt
530 über das Unternehmen, dass er ein gutes Feedback bekommt, ja. Und wo er sich
531 halt befragt, ja. Das ist das Wichtigste. Und da gibt es eben eh, wie gesagt, gut bei
532 Kununu sind wir nicht oben, da sind wir noch zu klein, aber da geht sehr viel über
533 Mundpropaganda. Große Unternehmen brauchen wir nicht reden, arbeiten mit die-
534 sen Portalen, ja. Und tun das aber auch gezielt einsetzen, habe ich auch schon mit-
535 gekriegt, ja.

536
537 I: Danke. Erzählen Sie mir bitte, wie Sie zu neuem Personal kommen?

538
539 B: Ja, wie gesagt, wir haben den Vorteil über die HTL. Also wir beziehen das Perso-
540 nal direkt von der HTL, wenn wir sie brauchen. Das haben wir die letzten Jahre im-
541 mer so gemacht, da haben wir auch kein Problem damit. Und da können wir schon
542 über, kann man schon fast sagen, über fünf Jahre das Personal selektieren, das wir
543 wirklich brauchen, ja. Da tun wir uns relativ einfach. Andere Unternehmen tun sich
544 sehr, sehr schwer, das weiß ich. Die arbeiten dann eben mit Firmen zusammen, mit
545 Personalleiharbeitsfirmen zusammen, die das Personal organisieren. Oder Headhun-
546 ter und so. Ist auch eine Möglichkeit. Aber da sieht man halt einfach, wie der Markt
547 sich gewandelt hat, dass das eigentlich jetzt ein Arbeitnehmermarkt wurde und kein
548 Arbeitgebermarkt mehr wurde. Weil eben die Unternehmen um die Mitarbeiter Rattern
549 inzwischen.

550
551 I: Gut. Welche sozialen Medien nutzen Sie für Personalsuche oder allgemein, um die
552 Firma zu präsentieren?

553
554 B: Ja, wir haben eigentlich LinkedIn und Xing. Das ist eigentlich das Wichtigste. Und

555 wie gesagt, Personalsuche haben wir es eigentlich recht einfach, wir haben es über
556 die HTL und da präsentiert es eh der XXX selbst, das Ganze. Somit haben wir da
557 nicht das Problem. Aber LinkedIn und Xing ist halt einfach eine gute Plattform, um
558 das Unternehmen zu präsentieren, ja. Das ist eine ganz eine wichtige Plattform, eine
559 gute Plattform. Und mit dem kann man schon einiges machen und weil es natürlich
560 jetzt auch nicht kostenintensiv ist. Und halt einfach ein Riesennetzwerk ist, ja, sage
561 ich.

562

563 I: Gibt es sonst noch irgendwelche Veranstaltungen, wo Sie das Unternehmen nach
564 außen hin präsentieren? Messen oder klassische Werbung?

565

566 B: Ja, wir waren schon auf Messen, ja, waren wir auch schon. Wobei Messen für
567 mich eher mehr, Jobmessen waren wir nicht, wir waren auf normalen Messen, auf
568 Fachmessen, wo es eher damit geht, mit dem Markt ein bisschen abzugleichen. Job-
569 messen waren wir nie. Ja, die entsprechenden Unterstützungen. Eben dort in einem
570 Heft, sind wir halt einmal drinnen, da in einem Heft drinnen. Wobei ich das jetzt aber
571 nicht wirklich als Werbung sehe. Ja, das ist ja. Das macht man halt einfach.

572

573 I: Gut. Was könnte man noch zur Arbeitgeberattraktivität nach außen hin, was unter-
574 nehmen Sie noch?

575

576 B: Ja, ich sage /

577

578 I: Außer Schule.

579

580 B: Ja, das Wichtigste ist, man muss einmal am Markt präsent sein. Ja, also man
581 muss einmal einerseits, muss man auf seiner Homepage, da sind wir noch schwach,
582 das müssen wir noch machen, auf der Homepage muss man sich einmal gut präsen-
583 tieren. Also die Homepage ist einmal die erste Plattform, wo sich einmal jeder, also
584 im Internet ist es das Einfachste, das Unternehmen einzugeben und einmal zu
585 schauen, was tut das Unternehmen, ja. Da sieht man einmal, okay, wo bewegen sich
586 die. Das ist einmal ein Name, das ist ein Logo, was tun sie, ja. Da kann man viel ma-
587 chen. Dann der nächste Weg, was ein Mitarbeiter macht, natürlich das er einmal
588 schaut, okay, gibt es Bekannte, Verwandte, Freunde, die im Unternehmen tätig sind.
589 Oder vielleicht auch Kunden. Was halten die von dem Unternehmen. Ja, das heißt,
590 es wird einmal die zweite Schiene sein. Das heißt, man muss versuchen, wenn man
591 sich von einem Mitarbeiter trennt, soweit Trennungskultur durchzuziehen, dass der
592 Kollateralschaden gering ist, ja. Denn das sind eigentlich meistens die, die am
593 schlechtesten über das Unternehmen reden. Jetzt muss man halt schauen, dass
594 man das so über die Bühne bringt, dass es einigermaßen noch gut geht. Und natür-
595 lich, was nämlich auch immer viel Sinn macht ist, worauf es darauf ankommt, von
596 welchem Bereich man redet. Redet man von Angestellten oder redet man von Arbei-
597 tern. Arbeiter werden sich eher auf Xing, LinkedIn nicht bewegen, das sind eher die
598 Angestellten, die werden sich dort ein bisschen mehr anschauen. Wer sind die
599 Leute? Welche Leute arbeiten dort? Wo kommen die her? Und bei Arbeitern geht es
600 primär, ist meine Meinung, primär um das Finanzielle einmal. Wie passt das Finanzi-
601 elle? Wie passt das Arbeitsumfeld? Wie geschissen ist der Arbeitgeber, auf gut
602 Deutsch, ja. Das ist immer das Wichtigste. Und das musst du einfach nach außen hin
603 gut verkaufen. Und dazu brauchst du eben, wie ich schon gesagt habe, da brauchst
604 du eben deine Agenten, deine Mitarbeiter und die, die bei dir angestellt waren. Oder
605 auch die Leiharbeiter, die bei dir arbeiten. Da hätten wir das Thema zum Beispiel, mit

606 der XXX. Da wollen die Leiharbeiter, wenn sie wissen, es ist eine Baustelle, wollen
607 die automatisch zu uns, ja. Also darum habe ich jetzt immer die gleichen Leute seit
608 einem Jahr. Im Jahr kriege ich jederzeit, auf Abruf, die Leute. Die wollen zu mir. Das
609 heißt, da habe ich schon mal ein gutes Standing, ja. Und das ist, glaube ich, das
610 Wichtigste an der ganzen Sache. Dass du diese Agenten, die sind die wichtigsten
611 Agenten, die Mundpropaganda, dass die dieses Message Control wie es so schön
612 heißt, unter Kontrolle hast, ja. Dass die eine gute Werbung nach außen machen. Und
613 alles andere kannst du vergessen, glaube ich.

614

615 I: Gut. Dann kommen wir zum letzten Thema von meiner Masterthesis. Arbeitgeber-
616 bewertungsportale. Haben Sie sich schon mal mit Arbeitgeberbewertungsportalen
617 auseinandergesetzt?

618

619 B: Ja. Habe ich sogar schon selbst bewertet. (...) Also prinzipiell ist es einmal so.

620

621 I: Erzählen Sie mir mal Ihre Erfahrungen. Allgemeine Erfahrungen mit Arbeitgeberbe-
622 wertungsportalen.

623

624 B: Nun ja, also was einmal drinnen ist, prinzipiell jetzt werden sie in Österreich zu
625 wenig genutzt. Das ist einmal Fakt. Also das ist da wenig Bewertung drinnen. Das
626 schwierige ist, dass sie, wenn sie nicht permanent aktuell sind, da natürlich die Aus-
627 sage keinen Sinn macht. Weil, wenn eine Aussage zwei Jahre alt ist, kannst du es
628 einmal vergessen. Weil zwei Jahre ist im Unternehmen viel Zeit. Ja, da kann viel
629 passieren. Was natürlich in diesen Bewertungsportalen auch passiert, es gibt dann
630 immer diesen Median der Bezahlung, was ich halt sehr, sehr kritisch sehe, denn die
631 Problematik ist natürlich, reden wir von, bleiben wir nur in Österreich, gehen wir nach
632 Vorarlberg. Der gleiche Job in Vorarlberg ist anders bezahlt als im Burgenland. Es
633 geht sogar so weit, dass die Lebensmittelbranche zwei verschiedene Kollektive, ein
634 Unternehmen zwei verschiedene Kollektive hat, Bundesländer abhängig. Das heißt,
635 das ist einmal, den Median kannst du einmal vergessen prinzipiell, ja. Das ist einmal
636 irgendeine Aussage, die du halt für dich selbst bewerten musst, ja. Das Nächste, was
637 ist, bin ich prinzipiell bei solchen Portalen immer sehr, sehr vorsichtig. Wie bei all sol-
638 chen Sachen sehr, sehr vorsichtig. Weil mein letzter Arbeitgeber, der hat das zum
639 Beispiel genauso genutzt. Also positive Stimmung machen für sein Unternehmen, in
640 dem er, da hat es halt eine gröbere Trennung gegeben, die dann er im Namen des
641 Big Boss geschrieben hat. Im Nachhinein habe ich es / Ja, weiß man halt nachher,
642 wie damit gearbeitet wird. Das heißt, man tut das sehr wohl beeinflussen. Und eben,
643 es ist nicht, also es da keine / Wie heißt das? Es ist keine Redaktion dabei. Das
644 heißt, da schreiben die Leute irgendeinen Blödsinn rein, ja. Und gerade das Schwie-
645 rige ist natürlich, wenn ich jetzt gerade von einem Arbeitgeber gekündigt worden bin,
646 sehr emotional aufgerüttelt bin, werde ich da jetzt das Letzte, was gerade passiert ist,
647 dort bewerten, ja. Das heißt, das, was die letzten Jahre davor war, fällt zu dem Zeit-
648 punkt der Bewertung einfach flach. Somit ist das Schwierige, meines Erachtens,
649 dass diese Bewertungen, ja, sie geben einmal, sie beeinflussen die. Also Beispiel,
650 wenn man sich ehrlich ist, wenn ein Unternehmen 3,5, 4 Sterne hat, darfst du eigent-
651 lich schon nicht mehr hingehen dort, ja. Ab 3,5 Sterne darfst du nicht mehr hingehen
652 dort. Jetzt, wenn man ehrlich ist, an und für sich, wenn man ehrlich ist, XXX
653 (00:50:26) Bewertung mit 3,5 Sterne hast du, sagst du, okay, gut, werden wir auch
654 noch kaufen. Das heißt, das Problem an der ganzen Sache ist natürlich, dass das
655 halt so wie, wie soll man sagen, ja, wie der Dienstzettel in Wirklichkeit, ja, (...)
656 schwierig ist, ja. Man kann auch einfach, das Einzige, was man vielleicht sagen

657 kann, was vielleicht interessant ist, ja, wenn man, da muss man halt geistig auch so
658 weit sein, dass wenn man sich solche Sachen durchliest, sich die negativen Bewer-
659 tungen anschaut und einmal schaut, was wurde wirklich oder gibt es wirklich einen
660 Grund. Dann bist du auch draufgekommen, dass du die Hälfte der Bewertungen
661 schmeißen kannst, weil es meistens Trotteln waren, ja. Die kannst du eh nirgends
662 brauchen. Und die paar, die wirklich interessant sind, da müsste man dann ein biss-
663 chen mehr Infos haben. Das heißt, diese Bewertungsgeschichten, ja, es gibt einen
664 Eindruck von vielen.

665
666 I: Ja, da komme ich gleich zu der nächsten Frage. Denken Sie, dass Arbeitgeberbe-
667 wertungsportale, wie zum Beispiel Kununu, eine geeignete Informationsquelle bei der
668 Jobsuche ist? Oder Hilfsmittel?

669
670 B: Ja, wie gesagt, ja, nein. Du hast einmal, was du machen kannst, du siehst einmal
671 prinzipiell, okay, wie viele Bewertungen gibt es. Okay, dann weiß ich einmal schon
672 wie groß ist das Unternehmen? Was ich noch machen kann, ich muss mir die Negati-
673 ven durchschauen, okay, was ist wirklich der Grund. Das muss man sich sehr kritisch
674 halt anschauen, wenn man es rauslesen kann. Und dann gibt es natürlich diesen Me-
675 dian, wo ich sage, okay, gut, den kannst du weg wirbeln. Der ist für nichts. Da macht
676 man die Leute eher rebellisch. Und dann gibt es diese Einzelbewertungen, wo man
677 sagt, okay, sozial XXX (00:52:12), (...) Ja, es ist eine Möglichkeit sich zu informieren,
678 aber ich würde mich jetzt nicht auf das Versteifen. Also da muss man, am Ende des
679 Tages ist es so, was glaube ich, immer noch das Wichtigste ist, kennt man wen, der
680 dort arbeitet oder mal gearbeitet hat. Und wenn man mit denen redet, glaube ich,
681 kriegt man den meisten Eindruck vom Unternehmen. Weil das Problem an der gan-
682 zen Sache ist, ein Unternehmen besteht ja jetzt nicht nur aus den Mitarbeitern. Da-
683 hinter ist eine Historie, eine Kultur, vieles. Und das muss man ja sich alles an-
684 anschauen. Denn es kann vielleicht sein, dass in so einer Kununu-Bewertung das zum
685 Beispiel super klasse ist, dass sich halt eine Abteilung jede Woche einmal zusam-
686 mensetzt zum gemeinsamen Mittagessen. Wenn ich der Mensch nicht bin, geht mir
687 das auf die Eier. Damit hat das für mich keinen Stellenwert, ja. Das heißt, man muss
688 sich mit dem Unternehmen, man muss sich damit befassen, ja. Und da ist es einfach
689 ganz, ganz wichtig, und das dreht sich nämlich sonst immer wieder im Kreis. Man
690 muss einfach die Mitarbeiter, die bei dir sind oder die ehemaligen, soweit geimpft ha-
691 ben, dass sie das Unternehmen so präsentieren, wie es wirklich ist, ja.

692
693 I: Danke. Glauben Sie, dass solche Bewertungen aus Ihrer Sicht eine Beeinflussung
694 auf Jobsuchende haben?

695
696 B: Ja, sicher. Ganz klar.

697
698 I: Wie schätzen Sie die Attraktivität Ihres Unternehmens ein?

699
700 B: (...) schwierig. Kann ich nicht sagen. Also ich glaube einmal, wenn ich an die Leih-
701 arbeiter denke, glaube ich nicht so schlecht, denn die wollen zu mir zurück, ja. Also
702 werden wir nicht so viel verkehrt gemacht haben. Ja, ich glaube, wir sind sicher nicht
703 uninteressant und für uns, wie schon gesagt, Innovation, das heißt, viel abwechs-
704 lungreich. Wir haben sicher laissez faire bei uns. Was oft schlecht ist, gebe ich
705 auch zu, ja. Wäre oft besser, wenn wir kein laissez faire hätten. Aber (...) ja, also es
706 gibt genug Mitarbeiter, die damit nicht zusammenkommen, die ich nicht einstellen
707 kann. Die würden da durchdrehen. Die würden das System auch mehr als

708 ausnutzen. Aber es gibt Mitarbeiter, wo ich mir sicher bin, für die passt das. Also je-
709 der, nachdem es ja so viele verschiedene Charaktere gibt, kommt es immer darauf
710 an, welchen Charakter suche ich mir als Mitarbeiter, ja. Also meines Erachtens, für
711 die, was ich haben will, wird es super sein, ja. Für die, die ich nicht haben will, wird
712 es scheiße sein, ja.

713

714 I: So noch eine nächste Frage. Wie würden Sie mit negativen Bewertungen auf
715 Kununu umgehen?

716

717 B: Gar nicht.

718

719 I: Wie meinen Sie das?

720

721 B: Ich würde da gar nichts tun. Weil das Problem an der ganzen Sache ist, die Ge-
722 fahr ist einfach zu groß, dass du dich da hinreißen lässt, irgendwas, in irgendeinen
723 Konflikt einzusteigen, in das Ganze. Und wenn ich es gar nicht kommentiere, oft ein-
724 mal ist nichts sagen, besser, wie viel zu viel zu sagen. Das heißt, ich sage da gar
725 nichts dazu.

726

727 I: Okay. Und positive Bewertungen? Das gleiche?

728

729 B: Das Gleiche.

730

731 I: Aber Sie haben sich auf jeden Fall damit befasst? Mit diesen Portalen und Bewer-
732 tungen?

733

734 B: Ja, sicher. Definitiv.

735

736 I: Sehen Sie das in der Zukunft, dass das immer mehr an Wert gewinnen wird?

737

738 B: Nein. Ich glaube, zukünftig wird es so sein, nachdem ich ja, egal, ob jetzt einen
739 Angestellten- oder im Arbeiterbereich so ein Mangel ist, wird das Thema mit Head-
740 hunter immer interessanter werden. Das heißt, es wird so sein, dass die Firmen, die
741 wirklich Mitarbeiter suchen, sich mit so einem zusammensetzen werden. Und da wird
742 es wichtig sein, dass der sozusagen, denn der ist ja dem Ganzen vorgelagert, die
743 Mitarbeiter, die er kriegt, die guten zu dir schickt, ja. Denn der kann ja dort sehr viel
744 lenken. Das heißt, wichtig wird es sein, dass du mit XXX (00:56:34) ein gutes Ver-
745 hältnis hast. Es wird auch zukünftig so sein, glaube ich auch, das ist jetzt mein zu-
746 künftiges Big Picture, was ich habe. Dass da Kununu sich erweitern wird und sozusa-
747 gen die Firmen, wie auf Karriere.at, eben ihre Leute, also ihre Posten präsentieren
748 tut. Und du sozusagen als Mitarbeiter dich auch reinstellst und die Firmen um dich
749 rittern werden, ja. Also das wird eher sich umdrehen, dass eigentlich der Mitarbeiter
750 seine Leistung, wie ein Unternehmen auf ein Portal stellt und die Firmen versuchen,
751 das abzugreifen, ja, um zu sagen, komm zu mir, komm zu mir, komm zu mir, komm
752 zu mir, ja. Also wie so eine Börse, ja. Und da wird es, glaube ich, eher wichtig sein,
753 dass ein Haus aus, das Unternehmen gut dasteht und die Headhunter, die das auch
754 unterstützen werden, eine gute Meinung von dir haben, ja. Aber an und für sich, auf
755 diesen Portalen selbst, das ist wie eine Google Rezension, die lese ich mir auch
756 nicht durch.

757

758 I: Ja, du hast jetzt was ganz Wichtiges angesprochen, dass die Mitarbeiter sich

759 präsentieren, werden in Zukunft auf solchen Seiten. Sowas gibt es auch wirklich
760 schon, auf dem zweiten wichtigen Bewertungsportal, und zwar die heißt Klarstore.
761 Da kann man Lebensläufe hochladen und präsentieren.

762
763 B: Ja, ja, ich kenne das eh. Das wird auch die Zukunft sein. Also ich glaube, es wird
764 sicher so sein, also es wird nicht überall so sein, ja, also ich sage jetzt einmal, in ei-
765 nem Produktionsbetrieb wird es egal sein, ja. Weil XXX (00:58:03), das ist auch kom-
766 plett egal. Es wird auch so sein, dass wahrscheinlich viele Angestellten, die jetzt ei-
767 nen Job haben, keinen Job mehr haben werden, weil sie unnütz werden werden, ja.
768 Durch die Digitalisierung fällt vieles flach, ja. Es wird so sein, dass sich eben, dass
769 gewisse Posten und das wird glaube ich ganz eigenartig, also das ist meine Mei-
770 nung, ganz eigenartig. Du brauchst zum Beispiel jetzt einen ganz einen speziellen
771 XXX (00:58:26) Schweißer, der einen Spiegel mit einem drei Meter Spiegel schwei-
772 ßen kann, ja. Da stellen sich halt zwei aufs Portal rauf, und das Brauchen halt drei
773 Firmen so und die rittern wie Sau. Der wird dann ein gemütliches Leben haben. Aber
774 dann kommen wir genau wieder dorthin, was ja der amerikanische Raum jetzt schon
775 hat, es gibt lauter Selbst-Employees. Das heißt, in Wirklichkeit verkauft er sich nur
776 mehr selbst. Hat keine Firmenzugehörigkeit mehr. Und was dann passiert, das ist
777 nämlich das nächste Schwierige an der ganzen Sache, ich werde auch keine Leute
778 mehr ausbilden. Weil ich sage, okay, ich kann eh alles am freien Markt zukaufen und
779 somit habe ich das Problem wiederum, es spitzt sich nur noch mehr zu, ja. Und das
780 ist, glaube ich das, was viele Firmen, weiß nicht, ob sie es verstehen, weiß ich nicht.
781 Wo man einfach sagen muss, als Unternehmen, okay, ich kann mich dem jetzt aus-
782 setzen, das wird jetzt so wie in den 90er-Jahren eine super Geschichte sein. Denn
783 ich kriege alles am Markt sofort daher, ja. Das war in den 90er-Jahren so, da hast du
784 alles Billige im Osten gekriegt, ja, auch bis 2000 rein. Und jetzt kommst du eigentlich
785 darauf, dass es eigentlich der komplett falsche Weg war, weil jetzt habe ich mich
786 selbst so ausgehöhlt, dass ich nicht mehr von den Trotteln dort drüben abhängig bin.
787 Und das wird dann da passieren. Dann bilde ich keine eigenen Leute mehr aus, ich
788 habe keine eigene Innovation mehr. Was auch dazu kommt, Ausbildung heißt ja,
789 mich selbst weiterzubilden. Das heißt, meine eigene Bildung bleibt stehen. Und somit
790 werde ich eigentlich immer schlechter. Und werden wir ja sehen, viele Unternehmen
791 werden eigentlich immer schlechter, weil sie selbst keine Leistung mehr haben. Denn
792 ich muss alles zukaufen. Und irgendwann stehe ich einmal da und sage, eigentlich
793 bin ich nur mehr Händler, ja. Und dann ist die Frage, was tue ich überhaupt, was bin
794 ich eigentlich am Markt? Weil dann kann ich schwer zum Kunden hin, und sagen, ich
795 bin jetzt ein Industriedienstleister, und was bildest du ab? Ja, eigentlich tu ich nur
796 mehr zukaufen, ja. Dann ist die nächste Frage, warum brauche ich dich eigentlich.
797 Du bist ja nur Händler. Und Händler, ein Händler ist im Endeffekt, da gibt es, ja, da
798 gehe auch Amazon, da kaufe ich es mir auch zu.

799
800 I: Ja, gut. Danke. Eigentlich hätten wir die wichtigsten Themen durch. Gibt es aus Ih-
801 rer Sicht noch Erwähnenswertes zu den gefragten Themen?

802
803 B: Magst du noch ein Bier?

804
805 I: Ja, gut, dann sage ich danke für das Interview.

806
807 B: Passt.

808
809 I: Und danke für die Zeit.

810

811 B: Ja, genau eine Stunde

Transkription Interview 2

1 I: Danke für Ihre Zeit. Also mein Thema für die Masterthesis geht so um, Gewinnung,
2 Entschuldigung. Instrumente des Employer Branding zur Gewinnung von Fachkräf-
3 ten in der Metallbranche. Als erste Frage, schildern Sie mir Ihre Erfahrung zu Fach-
4 kräftemangel? Haben Sie da welche?

5
6 B: Ja, aufgrund unserer speziellen Arbeiten, wie gesagt, im Sektor Armaturen, ist es
7 schwer, Fachpersonal zu bekommen, da es ja kein Lehrberuf in dem Sinne ist, son-
8 dern eigentlich eine lernende Tätigkeit durch Erfahrung. Und somit ist es bei uns
9 schwer, Fachkräfte, die wirklich einsetzbar sind, also wirklich alleine arbeiten können,
10 extrem schwer zu bekommen.

11
12 I: Erzählen Sie mir bitte, was Ihrer Meinung nach die Gründe für den Fachkräfteman-
13 gel sind?

14
15 B: Die Gründe vom Fachkräftemangel sind teilweise dahin führend, meiner Meinung
16 nach, dass vor zehn, 15, 20 Jahren immer gesagt wurde, mach eine Schule, mach
17 eine höhere Ausbildung. Denn du willst ja nicht immer ein Arbeiter sein und nicht im-
18 mer schmutzig und dreckig werden. Und irgendwo herumhüpfen, wo es nicht unbed-
19 dingt gerade schön ist. Und irgendwie hat sich das im Laufe der Jahre so weit entwi-
20 ckelt, dass eigentlich jeder nur schön mit Anzug und Krawatte stehen will und irgend-
21 was verkaufen will, wo er sich nicht wirklich schmutzig macht. Und somit haben wir
22 das Problem vor allem in der Metall- beziehungsweise auch in anderen Industriesek-
23 toren, dass Leute lieber, ja, im Büro sitzen wollen, als körperlich tätig zu sein und ge-
24 gebenenfalls schmutzig werden.

25
26 I: Das beantwortet auch diese Frage. Wie ist es dazu gekommen, dass ein Fachkräf-
27 temangel in der Metallbranche, rein in der Metallbranche vorherrscht, Ihrer Meinung
28 nach?

29
30 B: Nun ja, im Prinzip, da wiederholt sich die Frage. Es war vielleicht auch dement-
31 sprechend unattraktiv, eine Lehre zu machen. Was heutzutage doch etwas besser
32 gehandhabt wird, weil die Firmen immer mehr versuchen, junge Leute beziehungs-
33 weise Lehrlinge zu gewinnen. Aufgrund gewisser (...) wie soll ich das nennen? Prä-
34 mien oder Führerschein zum Beispiel.

35
36 I: Benefits, Prämien.

37
38 B: Genau.

39
40 I: In welchem Personalbereich, also bezogen auf Lehrlinge, Facharbeiter, Hilfsarbei-
41 ter, ist es am schwierigsten, Personal zu finden?

42
43 B: Eigentlich ist es am schwierigsten, im Facharbeiterbereich dementsprechendes
44 Personal zu bekommen. Also brauchbares Personal zu bekommen ist schwer. Ich
45 meine Lehrlinge, ja, wird es auch schon schwierig, eben aufgrund dessen, dass alle

46 eigentlich schön arbeiten wollen.

47

48 I: Ist Ihrer Meinung nach der Metallberuf nicht mehr so attraktiv, wie in der Vergan-
49 genheit?

50

51 B: Richtig.

52

53 I: Was sind aus Ihrer Sicht Nachteile von Fachkräftemangel?

54

55 B: Der Nachteil der Fachkräftemangel geht so hingehend, dass wir in Österreich im-
56 mer mehr Fremdarbeiter aus dem Ausland reinholen müssen, damit wir unsere Ar-
57 beiten termingerecht oder beziehungsweise qualitätsmäßig fertigstellen können. Und
58 somit unser Know-how von Österreich eigentlich ins Ausland verschenken. Es ist
59 nicht anders zu sagen. Und andere Staaten, die vor 20, 25 Jahren noch hinter uns in
60 der Entwicklung waren, was Facharbeiterqualitäten anbelangt, immer mehr aufholen
61 und irgendwann uns überholen werden und wir dann für sie die Facharbeiter oder die
62 Hilfsarbeiter stellen werden. Aufgrund dessen, dass unsere Ausbildung oder unsere
63 Fachkräfte immer kleiner werden.

64

65 I: Haben Sie allgemein das Gefühl, dass Sie ein Problem haben, Fachkräfte zu fin-
66 den?

67

68 B: Ja.

69

70 I: Wie könnte man Ihrer Meinung nach den Fachkräftemangel bekämpfen?

71

72 B: Prinzipiell wird damit schon begonnen, dass man bei Lehrlingsausbildungen die
73 Matura mit anbietet, was im weiteren Verlauf der Karriere oder der Weiterbildung
74 schon förderlich ist, was auch die Jugend vielleicht attraktiver macht, da sie die Mög-
75 lichkeit haben trotz Lehre die Matura zu machen und dadurch einen höheren Stellen-
76 wert auch bekommen. Weil früher war der Lehrling immer, ja, der die Halle zusam-
77 mengekehrt hat und heutzutage ist es dann doch etwas höher gestellt schon. Und
78 das Lehrlingsimage muss meiner Meinung nach noch besser verbessert werden, da-
79 mit das wieder attraktiv wird für die Jugend, dass sie da einsteigen drauf und auch
80 wirklich sagen, okay, ich möchte jetzt den Beruf des Stahlbauschlossers oder was
81 auch immer erlernen, weil es attraktiv genug ist. Und es gibt auch mittlerweile sehr
82 viele andere Berufe, mit denen man bewerben kann, dass man mit neuen Maschi-
83 nentechniken arbeiten kann und das Lernen mit neuesten Maschinentechneiken.

84

85 I: Also die Handarbeit ist nicht mehr so schwer, wie in der Vergangenheit, wenn ich
86 das richtig verstehe?

87

88 B: Die Handarbeit muss nach wie vor gelernt werden. Das ist das Grundlegendste
89 überhaupt. Denn es bringt überhaupt nichts, wenn ich jetzt 20 Jahre oder drei Jahre
90 lang nur an der CNC-Maschine arbeite. Und eigentlich noch nie in meinem ganzen
91 Leben eine konventionelle Drehmaschine bedient habe. Von meiner Meinung auch,
92 ist es sehr wichtig, dass ich, bevor ich jetzt, ich nehme jetzt das Beispiel des Drehers
93 her, vorher mit einer konventionellen Drehmaschine arbeite, damit ich einmal ein Ge-
94 fühl bekomme, wie muss ich das Werkstück angreifen oder spannen, damit ich über-
95 haupt das ganze Werkstück fertig machen kann. Und nur jetzt ein Programm schrei-
96 ben und das virtuell einmal abfahren lassen, ist meines Erachtens nicht sinnvoll. Es

97 ist, das Handwerk gehört dazu. Das ist eigentlich das Um und Auf von dem Ganzen.

98

99 I: Danke. Wie sehen Sie das Problem mit dem demografischen Wandel? Also dass
100 immer mehr in Pension gehen und immer weniger Jugend in den Arbeitsmarkt ein-
101 tritt? Also der Spalt geht immer weiter auseinander.

102

103 B: Ja, das hat auch damit zu tun, dass viele Eltern eigentlich nicht mehr als ein, zwei,
104 maximal drei Kinder haben wollen. Und somit wird das schwierig sein, das Ganze
105 ohne Zuwanderung irgendwie auszugleichen. Und das wäre vielleicht auch etwas
106 sinnvoller, gewisse Fachkräfte, die im Land Mangelware sind, wenn sie nicht von
107 selbst lösbar sind, aus eigener Kraft in Österreich, diese doch nach geraumer Zeit
108 und Eingliederung in Gesellschaft und so weiter, das zu erleichtern, die österrei-
109 chische Staatsbürgerschaft zu erlangen.

110

111 I: Wie sehen Sie den Wertewandel der neuen Generation, so wie Work-Life-Balance
112 und so weiter?

113

114 B: Das wird für unsere Generation genauso interessant werden, denn man hat es
115 jetzt gesehen, aufgrund der Corona-Pandemie ist der Stellwert des Home-Office ge-
116 stiegen. Für manche war es ein Fluch, für manche war es ein Segen. Manche Firmen
117 haben darauf reagiert und haben gesagt, nun ja, es funktioniert eigentlich im Home-
118 Office genauso gut, wenn nicht sogar besser. Es ist halt dann die Schwierigkeit, dass
119 ich sagen muss, okay, man muss sich dementsprechend auch vorbereiten. Man
120 muss aufpassen, dass man privat und Firma nicht zu sehr zerschmelzen lässt. Das
121 Work-Life-Balance wird uns sicher auch noch betreffen. Weil ich glaube, dass wir ir-
122 gendwann auf die Vier-Tage-Woche zusteuern werden. Weil die Jugend darauf sehr
123 fixiert ist, ein ausgeglichenes Verhältnis auch zwischen Arbeit und Freizeit, also mehr
124 Freizeit und dafür weniger Arbeit. Und das wird unausweichlich sein, dass man da-
125 rauf reagiert. Ansonsten wird der Arbeitsmarkt es noch schwerer haben mit den
126 Fachkräften.

127

128 I: Danke. Gibt es Ihrer Meinung nach große Unterschiede zwischen den Generatio-
129 nen?

130

131 B: Oh ja. Da gibt es gewaltige Unterschiede. Vor allem wir sind ein Unternehmen,
132 was eigentlich keine Werkstattarbeit in dem Sinne macht. Wir sind zu 99 Prozent auf
133 Anlagen, also sprich auf Montage und nicht zu Hause in der Halle. Und somit wird es
134 schon schwierig, denn früher war es noch einfacher, dass wir gesagt haben, nun ja,
135 dann fahre ich auf Montage, haben auch dementsprechend besser verdient, muss
136 ich auch noch sagen. Und heutzutage ist es dann so, nun ja, ich will jeden Tag zu
137 Hause sein, am besten nach acht Stunden, was auf Montagen, wenn einer schon
138 mal war, das sicher bejahen kann, dass das nicht funktioniert mit acht Stunden und
139 dann nach Hause fahren. Vor allem, wenn das Projekt dementsprechend gekürzt ist
140 oder eine Deadline hat, wo man sagen muss, okay, ich habe jetzt am Montag den
141 Start von der Baustelle, ich muss am Freitag fertig sein. Da wird sich das nicht spie-
142 len mit acht Stunden am Tag. Und somit ist da schon ein Unterschied. Und die Ju-
143 gend heutzutage will eher zu Hause sein am Abend. Und vielleicht erst um acht zu
144 arbeiten anfangen. Und Samstag, Sonntag geht sowieso nicht. Weil da machen wir
145 andere Sachen. Ja, es wird spannend. Vielleicht gibt es wieder ein paar Ausreißer,
146 die dann sagen, okay, ich mache es dann doch.

147

148 I: Ja, da komme ich gleich zur nächsten Frage. Wie gehen Sie mit den verschiede-
149 nen Werten und Bedürfnissen um?

150
151 B: (...)

152
153 I: Zum Beispiel Baustelle, ein Älterer und ein Jüngerer.

154
155 B: Ja, im Prinzip, die Leute, die auf den Baustellen sind, die wissen es ja genau. Es
156 ist egal, ob das alt oder jung ist, die wissen, was sie zu arbeiten haben, die wissen,
157 warum sie da sind. Die machen das ja freiwillig. Es ist ja keiner gezwungen dazu.
158 Aber, wenn jetzt ein junger Kollege von uns dabei ist, der noch nicht lange im Unter-
159 nehmen ist, glauben wir sehr wohl, dass, wenn ein etwas Erfahrener mit ist, dass er
160 von dem was lernen kann, was zum Großteil auch funktioniert. Sofern es vom Jünge-
161 ren aufgenommen wird oder der Ältere was zeigen will. Was hin und wieder auch re-
162 lativ schwierig sein kann, weil manch Alter sagt, ja, das weiß ich und sonst soll es
163 keiner wissen und ich werde es auch keinem verraten. Das ist auch nicht zielführend.
164 Es ist auch nicht zielführend für das Unternehmen. Als Unternehmen muss ich
165 schauen, dass der alte Hase dem Jungen was beibringen kann, damit die Erfahrung
166 nicht verloren geht, sondern weitergetragen wird und somit lebt auch das Unterneh-
167 men besser.

168
169 I: Danke. Dann kommen wir zum nächsten Thema und zwar Employer Branding.
170 Welche Rolle spielt Employer Branding für Sie, beziehungsweise für Ihre Firma?

171
172 B: Ja, wir setzen uns teilweise schon damit auseinander, dass wir sagen, wir müssen
173 unsere Leute dementsprechend Unterstützung bieten auch. Und wir wollen auch als
174 Arbeitgeber ein attraktives Unternehmen für unsere Mitarbeiter und meiner Meinung
175 nach ist ein zufriedener Mitarbeiter ist ein guter Mitarbeiter.

176
177 I: Erzählen Sie mir bitte, was Ihrer Meinung nach ein gutes Employer Branding aus-
178 macht? Egal, ob extern oder intern.

179
180 B: Nun ja, ein gutes Employer Branding macht einmal sicher aus, dass quasi das Un-
181 ternehmen auf seine Mitarbeiter Rücksicht nimmt. Auch dementsprechend auf Be-
182 dürfnisse eingehen kann, sofern es für das Unternehmen möglich ist. Natürlich sollte
183 das für beide Seiten machbar und vertretbar sein. Und extern sollte man, das ist
184 egal, ob das jetzt ein Lehrling oder eine Fachkraft, ein Hilfsarbeiter oder die Ge-
185 schäftsführung oder sonst jemand vom oberen Management ist, es vertritt die Firma
186 und das sollte zum besten Wissen und Gewissen machen.

187
188 I: Danke. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches
189 Employer Branding?

190
191 B: (...) Die wichtigsten Faktoren? Das kann man so eigentlich nicht verallgemeinern.
192 Im Endeffekt muss es für alle Seiten passend sein. Weil im Betriebsklima muss, das
193 fängt von unten bis oben an. Und da muss es ein gewisses Miteinander geben und
194 nicht ein Hickhack von oben nach unten, das funktioniert nicht. Also das ist ein Ge-
195 ben und Nehmen, von oben nach unten. #00:15:02-9#

196
197 I: Danke. Wie würden Sie die Unternehmenskultur oder das Unternehmensklima in
198 Ihrer Firma beschreiben?

199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249

B: Wir haben eigentlich ein sehr gutes Unternehmensklima und Unternehmenskultur wird dementsprechend auch sehr gut gelebt. Es gibt eigentlich keinen, der zum anderen Sie sagt. Man kann sich auch alles ausreden, egal ob jetzt Arbeiter mit Geschäftsführung oder umgekehrt. Es ist ein sehr freundschaftliches Verhältnis, unter Führungszeichen, wird vorgelebt. Es kommt auch vor, dass da alle Angestellten, wie Arbeiter auf der Baustelle sind und Mitarbeiter miteinander. Egal, welche Position jetzt in der Firma vorgesehen ist, oder er innehat.

I: Also mehr aufgebaut auf, so ähnlich wie Familienunternehmen?

B: Richtig, ja.

I: Welche Maßnahmen setzen Sie zur Personalentwicklung?

B: Wir versuchen unser Personal mit Schulungen weiterzuentwickeln. Unter anderem zum Beispiel auf Antriebsschulungen für Armaturentriebe, dass wir die dementsprechenden Hersteller kontaktieren und mit denen dann eine Schulung ausmacht. Dass man sagt, okay, wir haben jetzt zwei, drei Leute, die würden die Schulungen gerne machen, weil wir sie auch benötigen teilweise. Und somit wird dann ein dementsprechender Termin gesucht, wo dann die Schulung ausgeführt wird. Oder es wird auch teilweise, wir machen jetzt dann einen Erste-Hilfe-Kurs, der wird dann veranstaltet auch. Und wenn jetzt einer sagen will, ich würde gerne einen Englischkurs oder einen Sprachkurs machen, egal welcher, sind wir sicher die letzten, die sagen, nein, das machen wir nicht. Weil wir es doch sehr benötigen, weil wir nicht nur Österreich und Deutschland, sondern auch im Ausland Baustellen haben. Wie zum Beispiel in Spanien, Griechenland zum Beispiel, Israel, Albanien und so weiter und so fort. Also da ist es schon recht wichtig, dass Mitarbeiter, die wollen, also die Fremdsprachen lernen wollen, auch gefördert werden dementsprechend.

I: Danke. Kommen wir zum nächsten Thema, und zwar die internen Maßnahmen, des Employer Branding. Was sind die internen Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in Ihrem Unternehmen?

B: (...) Also unsere internen Maßnahmen für Employer Branding sind sehr wohl, dass wir unsere Mitarbeiter, meiner Meinung nach oder unserer Meinung nach, überkollektivlich bezahlen. Und somit auch die Möglichkeit geben, sich das Leben etwas zu verschönern. Und unter anderem auch, dass sie ein gewisses Mitspracherecht haben, bei gewissen Anschaffungen, wie Maschinen oder Werkzeugen. Also wir reden sehr wohl mit ihnen, dass wir die Rückfrage machen, wenn wir etwas Neues anschaffen wollen, ob das für sie sinnvoll ist, denn unsere Mitarbeiter sind die Leute, die damit arbeiten müssen. Es bringt jetzt nichts, wenn ich eine Bohrmaschine mit fünf Kilo kaufen, nur, weil sie um 300 Umdrehungen mehr macht. Und keiner will damit arbeiten. Da ist es mir lieber sie sagen, ja, dann nehmen wir lieber die andere, mit der arbeitet man besser, oder mit der ist es einfacher zu arbeiten, als mit der. Also wir korrespondieren sehr wohl mit den Leuten auch.

I: Also haben die Mitarbeiter auch gewissermaßen Entscheidungen zu treffen oder?

B: Ja.

250 I: Mitspracherecht?

251

252 B: Ja, sie haben Mitspracherecht bei gewissen Entscheidungen, die natürlich sie be-
253 treffen auch, ja.

254

255 I: Ja. Gut. Welche Eigenschaften Kompetenzen sind Ihnen bei Ihren Mitarbeitern
256 wichtig?

257

258 B: Die wichtigste Eigenschaft für mich bei den Mitarbeitern ist, dass er fair und loyal
259 bleibt. Und im Prinzip ein wahrheitsliebender Mensch ist. Weil ich kann es nicht lei-
260 den, wenn mir irgendjemand irgendwas erzählt und über drei Haus Ecken erfährt
261 man dann, dass das Ganze nicht ganz so war, wie er es erzählt hat. Ich möchte eine
262 faire, gerade Linie fahren. Und das ist meiner Meinung nach das allerwichtigste. Na-
263 türlich sollte er einen dementsprechenden Einsatzwillen zeigen. Und wenn die Jahre
264 da sind, oder die Ausbildung dementsprechend auch ist, dass er selbstständig Arbei-
265 ten leisten kann oder abschließen kann, beziehungsweise auch Probleme lösen
266 kann. Und die gibt es immer wieder bei unseren Aufträgen, wo halt irgendwas, was
267 noch nie passiert ist, auch einmal da ist. Und er wird dann, natürlich hat er immer die
268 Möglichkeit um Rückfragen, das ist keine Frage. Also das soll schon da sein, dass
269 auch der Mitarbeiter weiß, okay, jetzt kann ich nicht mehr weiter, jetzt rufen wir mal
270 jemanden an, der das eventuell wissen kann. Aber selbstständiges Arbeiten und sau-
271 beres Arbeiten ist ganz wichtig.

272

273 I: Qualität auch?

274

275 B: Natürlich. Das setzt man voraus bei sauberen Arbeiten, ist Qualität natürlich mit
276 inbegriffen.

277

278 I: Wie wichtig ist Ihnen der Faktor Motivation der Mitarbeiter, was tun Sie dafür?

279

280 B: Nur ein motivierter Mitarbeiter ist ein guter Mitarbeiter, wie ich schon gesagt habe.
281 Wir versuchen unsere Mitarbeiter, wie schon gesagt, durch faire, gute Bezahlung zu
282 motivieren. Und auch dementsprechende Benefits zu geben. Wie zum Beispiel, na-
283 türlich mit Weihnachtsgeschenken und wenn es möglich ist, auch wenn es die Auf-
284 tragslage zugelassen hat, dass eventuell auch Prämien ausbezahlt werden.

285

286 I: Welche Möglichkeiten werden Talenten geboten?

287

288 B: Talenten werden viele Möglichkeiten geboten, sofern sie selbst wollen. Also wir
289 sind die Letzten, die sagen, wir halten jetzt einen klein, nur, weil wir nicht wollen,
290 dass er sich jetzt weiterbildet. Das ist auch nicht zielführend, denn somit ist der Mitar-
291 beiter demotiviert und wenn er von sich auskommt und sagt, er würde gerne den und
292 den und den Kurs machen, was natürlich auch im Sinne des Unternehmens ist, so-
293 fern der Kurs auch im Sinne des Unternehmens ist. Denn es hilft uns nichts, wenn
294 jetzt einer sagt, nun ja, er will jetzt Telekommunikationstechniker Kurs machen, was
295 für uns nicht sinnvoll ist. Dann werden wir es natürlich eher ablehnen. Aber wenn
296 jetzt einer sagt, wie schon früher erwähnt, er möchte jetzt eine Fortbildung im
297 Sprachsektor oder im technischen Sektor machen, sind wir natürlich gerne bereit, die
298 Kosten auch zu übernehmen und ihm dementsprechend zu fördern und auch die
299 Freizeit oder die Zeit dazu zu geben. Im Endeffekt wird das dann so gehandhabt,
300 dass man sagt, okay, du machst den Kurs, das ist deine Arbeitszeit, und somit bist

301 du wahrscheinlich auch motivierter, weil seine Bezahlung dementsprechend auch
302 weiterläuft und er keinen Urlaub oder Stunden abbauen muss dadurch.

303

304 I: Das wäre auch meine nächste Frage. Also Ausbildungswünsche werden, soweit
305 sie Sinn machen erfüllt?

306

307 B: Natürlich. Natürlich. Es ist ja auch im Sinne des Unternehmens, dass die Mitarbei-
308 ter selber weiterbilden oder auch von selber kommen und sagen, ich würde gerne
309 den und den Kurs machen. Ist ja ein Mehrwert für die Firma. Vor allem kann er sein
310 erlerntes Wissen auch seinen Kollegen weitergeben.

311

312 I: (...) Was tun Sie, um die Schlüsselpositionen richtig zu besetzen, beziehungsweise
313 wenn Sie in Pension gehen, achten Sie darauf, dass Sie früh genug die Schlüsselpo-
314 sition nachbesetzen?

315

316 B: Ja, das muss man auch machen. Heutzutage ist das schwer, fertige Schlüsselpo-
317 sitionen zu finden. Vor allem in unserem Sektor ist es ganz extrem schwierig. Da hat
318 man nicht viele Möglichkeiten, außer einen abwehren, was meistens sehr kostenin-
319 tensiv wird. Oder man macht, wenn man schlaue genug ist, was wir auch machen,
320 dass wir schon die Jungen mit den Älteren, wie schon vorher auch erwähnt, dass
321 man sie mitschickt. Und die von den Älteren was lernen sollen. Und somit irgend-
322 wann zu Führungskräften werden. Auch nicht nur den technischen Teil, sondern
323 auch den Umgang mit den Kollegen, beziehungsweise dann in Zukunft dann eventu-
324 ell Untergebenen. Und auch der Umgang mit den Kunden oder beziehungsweise mit
325 anderen Firmen, die dort auch tätig sind, während der Revisionsarbeiten.

326

327 I: Gibt es sonst noch irgendwelche internen Maßnahmen, beziehungsweise schauen
328 Sie auch bei den Mitbewerbern, wie er seine Maßnahmen setzt?

329

330 B: (...) prinzipiell haben wir hin und wieder doch Berührungspunkte mit, mit Mitbewer-
331 bern, aber auch mit anderen Firmen, da wir eben wie schon gesagt, im Revisionstät-
332 tigkeiten (...) tätig sind. Und dadurch mit vielen anderen Firmen auch in Verbund
333 kommen. Und da hört man schon auch einiges. Nun ja, das und das wurde verspro-
334 chen und das wurde dann wieder nicht gehalten. Und da sieht man dann schon, dass
335 teilweise viel gesagt wird, aber dann nichts gemacht wird. Und das ist meiner Mei-
336 nung nach nicht der richtige Weg. Weil wenn ich was entscheide oder was geplant
337 habe, was ich dann öffentlich kundgebe, vor allem im Unternehmen, dann sollte ich
338 das auch dementsprechend durchziehen. Und dann nicht vorher dann sagen, nein,
339 doch nicht. Das ist nicht gut, dass demotiviert die Mitarbeiter. Irgendwann mag dann
340 niemand mehr, weil, also ah, die reden schon wieder nur. Es gibt auch natürlich an-
341 dere Firmen, da wird das Ganze anders gelebt und ja, es ist immer schwierig. Der
342 eine zahlt besser, angeblich, der andere zahlt wieder weniger. Bei dem bekommt
343 man ein Auto, bei dem vielleicht nicht.

344

345 I: Wie ist denn allgemein der Informationsfluss im Unternehmen? Wie informiert ihr
346 die Mitarbeiter über, zum Beispiel wie Corona-Krise und so?

347

348 B: Der Informationsfluss bei uns ist relativ kurzgehalten. Meist wird doppelt kommuni-
349 ziert, manchmal sogar dreimal. Also per Telefon, per E-Mail.

350

351 I: Also persönlich?

352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402

B: Ja, natürlich. Also es gibt dann schon, wie gesagt, E-Mail-Ausschreibungen, die allgemein sind, die für alle gelten. Wie zum Beispiel in Corona Krisen Zeiten, wie das dann aufgekommen ist, dass der 3G am Arbeitsplatz, wurde dann von der Geschäftsführung dann doch ein Schreiben ausgesendet, als allgemeines E-Mail, also nicht personifiziert, sondern an alle. Und das geht dann per E-Mail und wird aber auch dementsprechend nachtelefoniert. Also mit dem dementsprechenden Bauleiter, dass gesagt wird, bitte halte dich daran und auch zu dem Mitarbeiter, wie gesagt, vergiss nicht deinen Test zu machen und, und, und. Wir unterstützen auch die Mitarbeiter, wenn wir jetzt Baustellen haben, wo es nicht so einfach ist, einen Test zu bekommen, vor allem für unsere ausländischen Kollegen, teilweise war das nicht ganz so einfach. Weil die nicht ortskundig waren und somit hat dann unser Sekretariat für die Leute dann dementsprechend die Locations gesucht, wo die Tests gemacht werden können und zu welchen Uhrzeiten, was ganz wichtig war, ja. Weil es für sie dann einfacher war, dass sie gewusst haben, okay, da und da muss ich hin und um die und die Uhrzeit geht es.

I: Danke. Gibt es ein spezielles Belohnungssystem, oder Prämiensystem für Mitarbeiter?

B: Wir haben in der Form eigentlich noch nicht.

I: Ist was angedacht?

B: Wir sind am Planen, ja.

I: Dann eine spezielle Frage. Aus welchen Gründen hat Sie zuletzt Personal verlassen? Wissen Sie vielleicht die Gründe oder glauben Sie zu wissen?

B: (...)

I: Kann auch eine ehemalige Firma sein.

B: Also bei uns nicht, also beim jetzigen Unternehmen, wo ich jetzt tätig bin, kann ich mich nicht erinnern, dass uns ein Mitarbeiter verlassen hat. Ganz im Gegenteil. Jetzt ist eher Personal dazugekommen. Aus einer anderen Firma, wo ich tätig war, weil anscheinend dort die Unternehmenskultur nicht mehr ganz so, oder das Betriebsklima nicht mehr ganz so positiv zu sein scheint, wie es einmal war. Irgendwie ist es auch schade darum, dass das Ganze so läuft. Aber bei uns im Unternehmen kann ich jetzt, bis jetzt zum Glück noch nicht sagen, dass jemand gekündigt hat. Außer, ja, einer hat sich selbstständig gemacht. Das ist aber / #00:29:09-4#

I: Ist ein Grund.

B: Das ist ein Grund, ja.

I: Nachvollziehbar.

B: Das ist der Einzige gewesen, der quasi / Aber er ist nach wie vor für das Unternehmen tätig als freier Mitarbeiter.

403 I: Als Freelancer?

404

405 B: Freelancer, ja.

406

407 I: Gut. (...) Dann kommen wir zum weiteren Thema. Und zwar zu den externen Maß-
408 nahmen. Was sind die externen Maßnahmen in Ihrem Unternehmen zur Steigerung
409 der Arbeitgeberattraktivität?

410

411 B: Nun ja, wir sind eigentlich noch ein recht junges Unternehmen. Uns gibt es erst
412 seit letztes Jahr im August. Und somit haben wir uns mit dem Thema noch nicht ganz
413 so auseinandergesetzt, da wir aus Gründerzeiten, also die Firmengründer da ein
414 sehr gutes Netzwerk gehabt haben oder haben noch immer, was Ex-Kollegen von
415 ihnen anbelangt oder Kollegen, die sie von anderen Firmen gekannt haben. Die sie
416 dann mit ins Boot geholt haben. Und somit haben wir einen recht guten Facharbeiter-
417 Pool. Und somit wird es noch schwieriger. Natürlich ist es für ein junges Unterneh-
418 men schwer, sich attraktiv zu gestalten, als renommierte Großunternehmen, die
419 schon seit 100, 150 Jahren am Markt tätig sind, vor allem in der Metallbranche.
420 Wenn man jetzt einen namhaften Stahlhersteller nimmt und dann sagt, okay, jetzt
421 habe ich die Möglichkeit, dort anzufangen, wo natürlich die ganzen Strukturen grö-
422 ßer, ich würde jetzt nicht sagen, besser sind, aber dementsprechend schon seit zig
423 Jahren erprobt sind. Schwieriger als wie, wenn du sagst, okay, ich gehe jetzt in ein
424 Unternehmen, dass es seit etwas über einem Jahr gibt. Da ist es immer ein gewisser
425 Denkfaktor vom Arbeitnehmer auch drinnen. Nun ja, jetzt gibt es die Firma erst seit
426 einem Jahr, wer weiß, vielleicht gibt es die noch länger. Und somit wird es für uns
427 auch schwierig. Aber ich bin mir sicher, dass wir dementsprechend punkten können,
428 dass wir die Auftrags- und Arbeitslage haben und auch unsere Mitarbeiter das auch
429 kommunizieren mit anderen Kollegen oder Ex-Kollegen von ihnen. Dass wir eigent-
430 lich ein fairer Arbeitgeber sind und auch dementsprechend auch auf die Mitarbeiter
431 mit eingehen.

432

433 I: Also spielt die Mundpropaganda eine große Rolle?

434

435 B: Die Mundpropaganda ist sehr wichtig, vor allem am Arbeitsmarktsektor. Denn es
436 ist ja bei manchen Firmen, da sind ja nicht nur wir dort, die Arbeiten an den Armatu-
437 ren durchführen, sondern auch andere Firmen, oder Mitbewerber von uns. Und da
438 wird ja auch miteinander gesprochen und hin und wieder vielleicht ergibt es sich
439 dann doch, dass einer dann sagt, nun ja, wenn es einmal, also wenn die Möglichkeit
440 bestehen würde, würde ich gerne einmal bei euch vorsprechen und würde mir das
441 gerne anschauen. Also das hat es schon alles gegeben. Es ist auch so, aus früheren
442 Zeiten noch, dass Servicetechniker bei uns anrufen oder noch immer in Verbindung
443 sind mit uns, die bei uns zu arbeiten beginnen wollen. Weil sie mit der dementspre-
444 chenden Firma, wo sie jetzt arbeiten, absolut unzufrieden sind.

445

446 I: Erzählen Sie mir bitte, wie Sie neues Personal rekrutieren?

447

448 B: Nun ja, das Thema hatten wir gerade vorher. Wir probieren es als nach wie vor et-
449 was altmodisch mit Mundpropaganda.

450

451 I: Also klassischer Stil?

452

453 B: Das ist klassisch, ja. Wir machen es aber auch über unsere Homepage, wo dann

454 wie es üblicherweise dann drinnen steht, wie bei anderen Homepages, also auch mit
455 Karriere Pin, wo man dann anklicken kann, wo dann draufsteht, wir suchen Montage-
456 personal, beziehungsweise Montageführungspersonal. Wir sind auch auf LinkedIn
457 vertreten, auf Facebook vertreten. Somit versuchen wir auch natürlich die sozialen
458 Medien mit einzubauen, was natürlich auch für die Jugend attraktiver ist. Es wird
459 eher auf Facebook und Co geschaut, als in der Kleinen Zeitung, sage ich einmal, in
460 den Stellenannoncen. Das ist, vor allem, wenn man auf Jugendlich zugehen will oder
461 auf jüngere Arbeitnehmer zugreifen will, ist das sicher einfacher.

462
463 I: Das wäre meine nächste Frage. Also soziale Medien, wie Facebook, LinkedIn nut-
464 zen Sie für Personalsuche. Und um die Marke zu präsentieren, welche soziale Me-
465 dien nutzen Sie dort? (...) Zum Beispiel Webseite und /

466
467 B: Ja, wir haben natürlich eine eigene Homepage, das ist heutzutage auch nicht an-
468 ders möglich. Ohne Homepage, ich meine, wenn man als Unternehmen keine Home-
469 page hat, ist man eigentlich nicht mehr existent heutzutage. Es ist unausweichlich,
470 wie eine Visitenkarte für jedes Unternehmen, braucht man eine Homepage, die jetzt
471 wahrscheinlich nächstes Jahr neu oder im nächsten halben Jahr neugestaltet wird.
472 Weil sie doch schon etwas, ja, schon seit Längerem nicht mehr gewartet wurde und
473 somit wird es Zeit, dass was Neues passiert. Auch mit neuen Features drinnen und
474 es soll halt etwas ansehnlicher werden. Fotos natürlich von der Arbeit, was wir ma-
475 chen, wie wir es machen, teilweise vielleicht auch. Und natürlich auch damit der Mit-
476 arbeiter, oder ein zukünftiger Mitarbeiter sehen kann, aha, das macht die Firma.

477
478 I: Werden andere Aktivitäten gesetzt, um neue Mitarbeiter zu gewinnen?

479
480 B: (...) Zum derzeitigen Stand sind eher weniger. Also zurzeit sind wir jetzt nicht auf
481 Personalsuche in dem Sinne. Wir haben das Glück, dass zurzeit das Personal eher
482 bei uns anruft, und fragt, ob sie bei uns anrufen können. Spricht natürlich auch für
483 uns. Uns freut auch immer, wenn man dementsprechende Leute hört, die zum Unter-
484 nehmen kommen wollen, die man vielleicht schon aus der Vergangenheit kennt. Und
485 somit weiß man auch, mit wem man es zu tun hat.

486
487 I: Mhm. (bejahend)

488
489 B: Das macht es leicht. Weil dann die Vorpunkte, wie zum Beispiel was erwarten sie
490 von einem Mitarbeiter, ist es leichter, wenn ich schon eine kenne von früher, dass ich
491 weiß, okay, der kann das und das und das. Der weiß, wie er sich zu verhalten hat,
492 auf dementsprechenden Baustellen oder in gewissen Situationen. Wenn man solche
493 Leute schon kennt von früher, ist das immer einfacher.

494
495 I: Was wird noch unternommen, um das Image nach außen hin zu präsentieren?

496
497 B: Also wir haben für jeden unsren Mitarbeiter natürlich dementsprechende Montu-
498 ren, wo natürlich die Firma darauf, also der Firmenname auf der Montur /

499
500 I: Firmenlogo und Name.

501
502 B: Firmenlogo natürlich. Auch auf den Baustellencontainer ist das Firmenlogo drauf,
503 wo wir jetzt zwei neue angeschafft haben. Die sind noch in Vorbereitung, wo dann
504 natürlich auch die dementsprechende Werbetafel auf der Seite drauf montiert wird,

505 damit ein jeder sieht, aha, das ist die Firma, die das macht und fertig. Das ist natür-
506 lich wichtig, denn man soll sich doch etwas präsentieren auch.

507
508 I: Gibt es noch offline Veranstaltungen, wo Sie teilnehmen? Wir zum Beispiel Messen
509 oder Sponsoring?

510
511 B: (...) Derzeit noch nicht. Also wir haben zwar ein Sponsoring schon gemacht, aber
512 eher für den Benefizsektor, wie zum Beispiel Rotes Kreuz und so weiter. Aber in dem
513 Sinne, dass wir jetzt sagen, wir sponsern jetzt irgendeinen Sportverein oder so, das
514 haben wir noch nicht gemacht. Für das sind wir noch, da fehlt noch ein wenig.

515
516 I: Zu klein?

517
518 B: Mhm. (bejahend)

519
520 I: Sind irgendwelche Messen oder andere Veranstaltungen angedacht oder Schulbe-
521 suche?

522
523 B: Messen werden sicher in Zukunft angedacht werden. Vor allem in Deutschland bei
524 den größeren Messen. Wo wir dann mit einem Stand dort, eventuell auch mit unserer
525 Partnerfirma auch auftreten. Dass wir sagen, okay, die hat die, die fabrizieren die
526 Teile für uns und wir machen das Service für die Armaturen. Wird in Zukunft sicher
527 passieren.

528
529 I: Hätten Sie sonst noch irgendwelche Beispiele aus der Vergangenheit, wo Sie die
530 Firma präsentiert haben, um das Image zu steigern?

531
532 B: Nun ja, aufgrund meiner Tätigkeit in der EX-Firma, war es natürlich recht einfach,
533 dass da jetzt doch ehemalige Kunden von mir waren, die ich dann besucht haben, im
534 Zuge meiner neuen Tätigkeit, oder neuen, alten Tätigkeit in einer neuen Firma. Wo
535 man dann doch versucht hat, die Firma dementsprechend zu repräsentieren. Damit
536 der Kunde auch weiß, okay, der kann euch dafür vorher anbieten und auch dement-
537 sprechend durchführen, mit dem dementsprechenden Personal. Also das war schon
538 oder ist sehr wichtig. Denn es hilft nichts, wenn ich jetzt hinkomme, obwohl sie mich
539 kennen und auch schätzen. Und sie wissen, okay, er hat das Personal nicht im Hin-
540 tergrund und auch nicht die Ausrüstung. Das bringt dann überhaupt nichts, dann
541 kannst du 15 Mal laufen und wirst keine Arbeit bekommen.

542
543 I: Dann kommen wir zum letzten Thema. Und zwar geht es da um Arbeitgeberbewer-
544 tungsportale. Haben Sie sich schon mal mit Arbeitgeberbewertungsportalen ausei-
545 nandergesetzt?

546
547 B: Ich habe mich in der Vergangenheit mal mit Arbeitnehmerbewertungsportalen
548 auseinandergesetzt, da wir bei meinem ehemaligen Arbeitgeber fündig geworden
549 sind, wo dann ein Kommentar drinnen gestanden ist, was nicht ganz so positiv aus-
550 gegangen ist, oder ausgefallen ist für den Arbeitgeber. Und anscheinend wurde dann
551 doch etwas Rücksicht darauf genommen und irgendwie waren dann doch mehr Be-
552 wertungen auf dem Ganzen zu stehen. Aber ob diese glaubwürdig waren, wie sie
553 dort gestanden sind, ist immer eine Frage.

554
555 I: Jetzt kommt schon meine nächste Frage. Erzählen Sie mir bitte, welche

556 Erfahrungen Sie mit Arbeitgeberportalen haben?
557

558 B: In der jetzigen Zeit, jetzt persönlich mit dieser Firma, wo ich jetzt arbeite, leider
559 oder noch nicht. Das wird wahrscheinlich sicher passieren, da es halt immer mehr
560 gang und gäbe wird, dass man irgendeine Rezession, egal über was auch hinter-
561 lässt, im positiven oder negativen Sinne. Wobei das Ganze immer etwas mit Vorsicht
562 zu genießen ist. Weil wenn man jetzt einen Mitarbeiter, sage ich mal, (...) entlassen
563 hat müssen, weil da irgendwas vorgefallen ist, was nicht so ganz gepasst hat, für die
564 Firma wird der sicher keine positive Rezession hinterlassen. Oder das ist, ja, schwie-
565 rig.

566
567 I: Wie schätzen Sie aktuell die Attraktivität Ihres Unternehmens ein?
568

569 B: Ich finde, wir sind ein sehr attraktives Unternehmen, egal ob Jung und Alt, wie
570 schon vorhergesagt, wir bieten ein faires, gutes Arbeitsklima und versuchen auch
571 dementsprechende Wünsche mit einzubinden, sofern es natürlich mit dem Unterneh-
572 men vertretbar ist. Und wir versuchen auch unsere Mitarbeiter zu fördern, aber auch
573 zu fordern.

574
575 I: Danke. Denken Sie, dass Arbeitgeberbewertungsportale wie zum Beispiel Kununu
576 oder meinchef.de eine geeignete Informationsquelle bei der Jobsuche ist?
577

578 B: Es kann eine unterstützende Wirkung haben, ja. Es ist so, wie in allen online Be-
579 wertungsportalen, ist es schwierig, dass man sagt, okay, da stimmt jetzt alles, was
580 dort steht oder das ist irgendwie doch etwas weiter hergeholt, egal ob es jetzt im po-
581 sitiven oder negativen Sinne ist. Weil man es heutzutage weiß, kann man für alle Re-
582 zessionen, oder für jede Rezession Geld ausgeben. Und da hat man für viel Geld auf
583 einmal lauter positive Bewertungen oder sehr viele positive Bewertungen. Ob das
584 jetzt zielführend ist, kann ich jetzt nicht sagen, ich glaube es eher nicht. Denn im
585 Prinzip wird das ganze Firmenbild verzerrt. Weil wie schon vorher gesagt, wenn ein
586 unzufriedener Mitarbeiter, warum auch immer, eine Rezession dann schreibt, die
587 nicht positiv für das Unternehmen ausfällt, ja, muss man darauf reagieren auch. Das
588 ist halt immer dann schwierig, was stimmt. Stimmt das jetzt, was Gruppe A sagt oder
589 ist es das, was Gruppe B sagt. Wenn ich jetzt eine Bewertung hernehme und ich
590 habe von zehn Bewertungen neun mit fünf Sterne und alles ist super und alles ist toll,
591 das wird niemand glauben. Umgekehrt eher.

592
593 I: Ja.
594

595 B: So schlimm wie es klingt. Weil wenn ich jetzt von zehn Rezessionen neun mit ei-
596 nem Stern habe, weil einen muss ich geben, wird die Mehrheit ja, nun ja, das stimmt
597 wahrscheinlich, was dasteht.

598
599 I: Deswegen komme ich zur nächsten Frage. Wie stehen Sie zu den Bewertungen
600 persönlich?
601

602 B: Nun ja, persönlich ist es schon, wie ich schon gesagt habe, es ist ein schwieriges
603 und ein etwas gefährliches Thema. Denn es kann durchaus sein, dass ein gutes Un-
604 ternehmen durch mutwillige Rezessionen oder mutwillig schlechte Rezessionen zu
605 einem sehr schlechten Unternehmen gemacht wird, obwohl es nicht so ist. Weil das
606 heißt nicht, dass die Rezession nur vom ehemaligen Arbeitnehmern beschrieben

607 wird, sondern es kann von irgendjemanden geschrieben werden.

608

609 I: (...) Ist natürlich wahr, ist eine anonyme Seite, das hat Vorteile und Nachteile. Kön-
610 nen solche Bewertungen aus Ihrer Sicht, eine Beeinflussung für Jobsuchende ha-
611 ben?

612

613 B: In gewisser Weise ja, ganz sicher. Und das ist halt genau das, was ich gesagt
614 habe auch. Es wird immer schwieriger, dass ich jetzt wirklich ein richtiges Bild vom
615 Unternehmen finde. Wenn ich jetzt sage, okay, ich schaue jetzt nur auf die Bewer-
616 tungsseiten, und sehe dann, okay, es hält sich ungefähr die Waage zwischen Gut
617 und Schlecht, oder es fällt eine Seite auf. Das kann schon durchaus dazu führen, da
618 zu sagen, nun ja, wir haben zwar ein gutes Angebot gelegt, aber, wenn ich das so
619 durchlese, wäre das eher weniger was für mich, weil das Betriebsklima scheint nicht
620 ganz so gut zu sein. Das kann schon sehr wohl für den, oder möglichen, zukünftigen
621 Mitarbeiter einflussreich sein, ja.

622

623 I: Ja. Haben Sie persönlich schon mal eine Bewertung abgegeben?

624

625 B: Nein.

626

627 I: Wie werden Sie in Zukunft mit solchen Bewertungen, falls es welche gibt, egal ob
628 negativ oder positiv, umgehen?

629

630 B: Nun ja, auf positive Bewertungen kann man reagieren, muss man aber nicht. Auf
631 negative Bewertungen sollte man sehr wohl reagieren. Denn man muss dann irgend-
632 wie doch daraufhin arbeiten, dass man sagt, okay, wenn das da jetzt so drinnen
633 steht, muss ich irgendwas dagegen schreiben, dass das Ganze nicht ganz so der
634 Wahrheit entsprechen kann oder ist, weil es sollte, schon klargestellt werden, dass
635 sehr wohl Gutes, als auch Schlechtes behandelt wird, vor allem im Unternehmen.
636 Und vor allem ist es wichtig, dass die negativen Sachen behandelt werden. Weil
637 wenn alles okay ist, dann passt es eh, dann gibt es nichts zu behandeln. Aber wenn
638 jetzt irgendwas Schlechtes kommt, muss die Firma sehr wohl darauf reagieren und
639 sagen, hey Moment, da passt was nicht, da drückt der Schuh und somit müssen wir
640 dagegen steuern.

641

642 I: Also könnte man auch einen Nutzen daraus ziehen, glauben Sie?

643

644 B: Durchaus. Sicher kann man einen Nutzen ziehen. Wenn man dann irgendwie, ich
645 sage einmal, bei uns ist es relativ einfach. Wir sind ein kleines Unternehmen.

646

647 I: Ja.

648

649 B: Da kennt jeder jeden. Und da kann man auch miteinander reden, da passt es.
650 Wenn das Unternehmen größer wird und noch größer wird, dann weiß, weiß ich
651 nicht, Angestellte 375 weiß nicht, was Chef 520 macht. Und da wird es dann schon
652 schwierig. Also da sollte dann, also das größere Unternehmen, oder größere Unter-
653 nehmen sehr wohl anfangen, auf solche Sachen zu reagieren und auch das demen-
654 sprechend zu verfolgen. Und vor allem, warum, wieso, weshalb. Vor allem, wenn es
655 nicht nur einer schreibt, sondern mehrere und da so ziemlich das Gleiche. Dann
656 muss man als Unternehmen dementsprechend Nachforschungen anstellen. Ob das
657 wirklich irgendwie der Wahrheit entsprechen kann. Und wenn es der Wahrheit

658 entspricht, dann muss man darauf reagieren.

659

660 I: Also wären Sie auf jeden Fall bereit, sich in Zukunft damit auseinanderzusetzen?

661

662 B: Auf alle Fälle.

663

664 I: Falls es Bewertungen gibt.

665

666 B: Das schon, ja.

667

668 I: Sehen Sie, dass sich in Zukunft solche Portale, sich weiterentwickeln und dass
669 man daraus einen Nutzen oder Vorteile daraus ziehen kann? Oder nur Nachteile?

670

671 B: Nein, nein, man hat alles als einen Vor- und Nachteil. Im Endeffekt kann man sich
672 an solchen Portalen doch dementsprechend, sofern man fair bewertet wird und
673 nichts zu befürchten hat, sehr wohl als sehr guter Arbeitgeber oder als guter Arbeit-
674 geber zeigen. Was natürlich positiv ist, vor allem, wenn jetzt die Bewerber in die Por-
675 tale reinschauen und sagen, hey Moment, das ist ja wirklich so, wie er es uns erzählt
676 hat. Scheint ja doch eine gute Firma zu sein und die schaut ein bisschen auf ihre Mit-
677 arbeiter. Und ja, das passt. Unser Betriebsklima ist auch gut. Und natürlich ist es, ja,
678 man darf es nicht unterschätzen. Facebook wurde am Anfang auch belächelt. Und
679 jetzt ist es einer der größten Internetunternehmen weltweit. Google wurde auch in
680 der Garage gegründet.

681

682 I: (...) gibt es aus Ihrer Sicht noch erwähnenswertes zu den gefragten Themen? (...)

683

684 B: Also erwähnenswertes, von meiner Sicht aus ist, dass man mit seinen Mitarbeitern
685 immer fair und ehrlich arbeitet.

686

687 I: Mhm. (bejahend)

688

689 B: Es ist egal, auch wenn es kein erfreuliches Thema, ist es wichtig, dass die Mitar-
690 beiter das vom Unternehmen selbst hören. Und nicht von Drittpersonen oder aus der
691 Presse. Das ist meiner Meinung nach ganz wichtig. Vor allem, weil die Mitarbeiter
692 das Zugpferd der Firma sind und sie repräsentieren die Firma auf den Baustellen
693 oder bei der Arbeit. Und das ist schon wichtig, dass eigentlich immer offen miteinan-
694 der kommuniziert wird. Sofern wie möglich. Also ich gebe unseren Mitarbeitern im-
695 mer die Chance, dass sie mich anrufen können, wann sie wollen. Ist egal, ob ja, un-
696 bedingt am Montag Mitternacht muss auch nicht sein, aber wenn er das Bedürfnis
697 hat, kann er es gerne machen. Ob es dann so positiv ist, das Gespräch, weiß ich na-
698 türlich nicht.

699

700 I: Zur späten Stunde.

701

702 B: Aber man versucht sein Bestes, ja.

703

704 I: (...) Welche Maßnahmen sind für Sie allgemein am wichtigsten? Eher die Internen
705 oder die Externen?

706

707 B: (...) Es sollte mehr und mehr aufs Interne, also dass wirklich das ganze Unterneh-
708 men miteinander arbeitet. Ist meines Erachtens fast wichtiger als das Externe. Weil

709 wenn ich eine gute interne, einen guten internen Zusammenhalt habe, strahlt das na-
710 türlich nach außen auch. Somit sehen die Kunden und auch Mitbewerber oder poten-
711 zielle Arbeitnehmer sehr wohl, dass es ein gutes und starkes Unternehmen ist. Das
712 ist schon, also ich finde das Interne wichtiger als das Externe.

713
714 I: Eine Frage noch. Glauben Sie, dass kleine Unternehmen sich schwerer tun oder
715 große Unternehmen?

716
717 B: Es kommt darauf an. Es ist nämlich schwierig. Wenn ich jetzt sage, okay, ich ma-
718 che jetzt nur meine acht Stunden am Tag, wird er eher zu einem Großunternehmen,
719 wo er aber wahrscheinlich, ich sage jetzt mal brutal, 20 Jahre lang die gleiche Ma-
720 schine reparieren wird. Wenn einem das gefällt, bitte. Bei kleinen Unternehmen ist
721 der Vorteil, dass es wahrscheinlich abwechselnder ist. Dass man sagt, okay, ich
722 habe jetzt zwar weniger Kollegen, vielleicht auch nicht so viel Freizeit, weil weniger
723 Leute da sind, aber die Arbeit ist da, somit muss ich mehr Stunden machen. Und
724 habe aber ein breiteres Einsatzgebiet. Also es ist da individuell von jeder Person un-
725 terschiedlich. Ich habe Leute getroffen, der hat gesagt, nun ja, ich fange um sechs
726 Uhr an, stelle mich hin zum Fließband und drücke den Knopf. Acht Stunden am Tag.
727 Nach acht Stunden schaltet er sein Hirn wieder ein und ist glücklich. Könnte ich mir
728 persönlich nie vorstellen.

729
730 I: Also als kleines Unternehmen, ja, ist individuell zu beantworten. Das Klima und die
731 Übersicht sind wahrscheinlich im kleinen Unternehmen leichter.

732
733 B: Natürlich. Ja, natürlich. So wie es bei uns ist, bei uns, wie ich es vorher schon mal
734 erwähnt habe, wenn es nötig ist, und nun ja, manchmal ist es auch nicht nötig, ste-
735 hen wir genauso mit den Kollegen auf der Baustelle mit der Montur an der Front und
736 arbeiten mit. Das ist gang und gäbe. Und das finde ich auch wichtig, dass der Mitar-
737 beiter sieht, aha, der sitzt nicht nur um Büro und telefoniert, sondern er arbeitet auch
738 selbst mit. Und macht sich auch schmutzig, da hat er kein Problem damit.

739
740 I: Auch, wenn Sie ein kleines Unternehmen sind, führen Sie auch Mitarbeitergesprä-
741 che?

742
743 B: Ja. Also wir reden mit unseren Mitarbeitern schon. Also als Mitarbeitergespräch
744 würde ich es jetzt /

745
746 I: Also nicht verschriftlicht wahrscheinlich, aber /

747
748 B: Nicht verschriftlicht, nein, aber wir reden sehr wohl mit unseren Mitarbeitern.

749
750 I: Regelmäßig?

751
752 B: Ja, sicher. Wir müssen ja auch kommunizieren mit ihnen, wenn irgendwas ist.

753
754 I: Eher kommunizieren und direkt Mitarbeitergespräch ist doch ein bisschen ein Un-
755 terschied.

756
757 B: Beides. Wir machen beides.

758
759 I: Ich glaube, Sie wissen, was ich meine?

760
761
762
763
764
765
766
767
768
769
770
771
772
773
774
775
776
777
778
779
780
781
782
783
784
785
786
787
788
789
790
791
792
793
794
795
796
797
798
799
800
801
802
803
804
805
806
807
808
809
810

B: Ja.

I: Gibt es sonst noch irgendwas Erwähnenswertes zu dem Thema oder Themen?

B: Erwähnenswert wäre, was mich freuen würde, wenn die Lehrlingsoffensive in Österreich etwas besser gestaltet werden würde. Und vor allem das Image des Lehrlings verbessert wird. Das wäre ganz, ganz wichtig, weil sonst wird es immer schwieriger für die Unternehmen, gute, willige Lehrlinge zu finden. Denn es hilft nichts, wenn jetzt einer einen Lehrling aufnimmt, der, ja, machen wir es halt, weil man sonst nichts findet. Und irgendwie wirst du als Unternehmen gezwungen, solche Menschen aufzunehmen, weil man denkt, ja, okay, vielleicht wird was aus ihm. Aber das ist meiner Meinung nach nicht zielführend. Denn der hat nie wirklich Freude bei der Arbeit.

I: Ja, was müsste da alles passieren, auch politisch vielleicht gesteuert, oder Förderungen?

B: Nun ja, Förderungen. Es wäre halt vom Ganzen her, ja, ob es politisch oder von der Wirtschaft selbst zu beeinflussen ist, ist schwer zu sagen. Es ist wahrscheinlich eher so ein Miteinander. Wo wir wieder zu der Work-Life-Balance hinkommen.

I: Ja.

B: Was ganz, ganz sicher für die Jugend, wie schon vorher auch erwähnt, wichtig sein wird. Denn der wird keine 60 Stunden oder 50 Stunden in der Woche arbeiten wollen. Und das wird wahrscheinlich so hinauslaufen, das ist meine persönliche Meinung, dass irgendwann die Vier-Tage-Woche da sein wird.

I: Wäre das eine Förderung? Mehrwert?

B: Auf alle Fälle. Das ist 100-prozentig ein Mehrwert. Wobei es gibt aktuelle Versuche, weil Island hat es versucht mit der Vier-Tage-Woche. Und das war wider Erwarten für Unternehmen ein sehr positives Ergebnis. Also die Produktivität der Mitarbeiter ist gestiegen, und sie waren auch ausgeglichener. Ich finde, ja, es wird uns sicher noch erwarten.

I: Ja. Bin neugierig. Meines Erachtens, die Gewerkschaft probiert das schon, seit mehreren Jahren. Es wäre sicher ein Ansatz. Würde es sonst noch irgendwelche Ansätze geben?

B: Ja, wenn ich jetzt noch mal auf den Punkt zurückkommen darf. Es ist halt, Österreich hat es ja auch geschafft, auf eine 60-Stunden-Woche zu erhöhen, anstatt zu reduzieren.

I: Ja.

B: Was auch etwas eigenartig war, muss ich ganz ehrlich sagen, habe ich nicht ganz verstanden, aber okay. Macht das Ganze mit Facharbeitersuche und so weiter nicht einfacher.

I: Also umgekehrt wäre besser? Reduzieren die Stunden?

811
812 B: Ja.
813
814 I: Sowie das Modell, glaube ich in Norwegen, mit 35-Stunden-Woche.
815
816 B: Es hat ja auch damit zu tun, dass man ja nicht nur die Arbeitszeit reduziert, son-
817 dern man reduziert ja auch damit, wissentlich die Kosten der Krankenkassen. Weil
818 die Wahrscheinlichkeit, dass ich bei einem 35--Stunden-Job ein Burn-out zusammen-
819 bringe, ist wahrscheinlich geringer, als bei einem 60-Stunden-Job. Oder beziehungs-
820 weise körperliche Gebrechen.
821
822 I: Ja.
823
824 B: Unfallhäufigkeit ist wahrscheinlich auch geringer.
825
826 I: Die Leistung wird wahrscheinlich auch höher sein?
827
828 B: Ganz sicher.
829
830 I: Motivation. Leistung. Das spiegelt sich ja alles wahrscheinlich?
831
832 B: 100-prozentig.
833
834 I: Und mit XXX (#00:57:55-3#) von allen.
835
836 B: Ja.
837
838 I: Ja, gut. Dann sage ich Danke. Außer Sie haben noch irgendwas? Beispiel, oder
839 zum Employer Branding oder?
840
841 B: Nun ja, ich kann einen Schwenk aus meinem Leben erzählen.
842
843 I: Nein, ich sage Danke, dass Sie sich die Zeit genommen haben.
844
845 B: Ja, aber das wäre vielleicht wirklich noch interessant.
846
847 I: Okay.
848
849 B: Ich war in meiner Lehrzeit war ich ja der Schulsprecher in der Berufsschule. Und
850 dort hatte ich relativ viel mit dem Direktor Stellvertreter zu tun. Und damals war die
851 Lehrstellenknappheit das Thema. Das war so 90.
852
853 I: Okay.
854
855 B: Und irgendwann sind wir zum Sprechen gekommen und er hat gemeint, boah, er
856 weiß jetzt gar nicht, wo er die ganzen Schüler hintun soll. Sage ich zu ihm, ja, wie
857 kommen sie jetzt auf das, es heißt immer es ist ein Lehrplatzmangel. Blödsinn, nicht
858 Lehrplatzmangel, dreckig wollen sie nicht werden, so schaut es aus. Ja und das ist,
859 er hat nicht Unrecht gehabt.
860
861 I: Also hat der Wandel schon vor 20 Jahren begonnen?

862
863 B: Ja.
864
865 I: Ja, dann hoffen wir, dass die Zukunft /
866
867 B: Hoffen wir, dass sie besser wird, ja.
868
869 I: Also der Fachkräftemangel wird sich wahrscheinlich nicht auflösen, schätze ich
870 mal?
871
872 B: Nein, das wird sich verschlechtern, meiner Meinung.
873
874 I: Und was glauben Sie? Kann man den irgendwie einbremsen, oder mindern?
875
876 B: Mindern. Mindern kann man ihn. Aber wie schon vorher gesagt, da muss die Poli-
877 tik auch etwas mitspielen. Und ja, gewisse Sachen vereinfachen.
878
879 I: Und wie sehen Sie die der Arbeitgeber? Verändern sich die Herausforderungen
880 von Arbeitgebern allgemein?
881
882 B: Auf alle Fälle.
883
884 I: Nicht nur Fachkräftemangel, sondern auch was das Employer Branding und sozi-
885 ale Medien?
886
887 B: Auf alle Fälle. Es ändert sich generell. Also wie wir schon vorher mit den Bewer-
888 tungsportalen, das wird für manche sicher ein großes Thema. Ich meine, das wird ein
889 großes Thema werden, nicht nur für manche. Egal, ob es im negativen oder im posi-
890 tiven Sinne ist. Aber wie schon gesagt, Rezessionen kann man auch kaufen. Leider.
891
892 I: Ja. Also die Glaubwürdigkeit ist /
893
894 B: Das liegt immer im Auge des Betrachters.
895
896 I: Danke sehr.
897
898 B: Bitte.
899
900 I: Wenn Sie sonst keine Antworten mehr haben, würde ich das Gespräch beenden
901 und sage Danke.
902
903 B: Bitte gerne

Transkription Interview 3

1 I: Danke für Ihre Zeit. Zu der ersten Frage. Kannst du mir schildern, welche Erfahrungen
2 du aktuell zu dem Fachkräftemangel hast?

3
4 B: Also der Fachkräftemangel in der jetzigen Situation, Corona bedingt natürlich, ist
5 ein massiv, groß. Wir haben einfach zu wenig Mitarbeiter. Wir suchen laienhaft, viele
6 Mitarbeiter und finden sehr, sehr schwer. Wir wollen jetzt keine Überbezahlung, wir
7 wollen nicht irgendwas Großartiges dahinter stellen oder die Firma will eigentlich das
8 nicht. Und ja, in der Vergangenheit hat man das noch auffangen können mit Leihfir-
9 men und jetzt ist es immer, immer schwieriger, sage ich jetzt einmal, gute Facharbei-
10 ter, der Osten hat sich ein bisschen zurückgezogen. Da kommen die Personen nicht
11 mehr, die früher bei uns waren, Tausende glaube ich haben sich da jetzt daheim Ar-
12beitsplätze gefunden. Und also wir haben massive Probleme, im Fach, Arbeitsfach-
13kräfte zu finden, sagen wir so.

14
15 I: Was ist deiner Meinung nach der Grund für einen Fachkräftemangel in der Metall-
16branche?

17
18 B: Ja, das geht einmal zurück, glaube ich, dass es heute ist, ein Generationenprob-
19lem, weil ich sage, mein Vater war Installateur und ich weiß noch, ich wollte eigent-
20lich auch Installateur werden. Und war mit meinem Papa schon als Jugendlicher ein
21bisschen pfuschen, sage ich. Und mir hat die Metallbranche gefallen. Heute ist es so,
22ich würde nie auf die Idee kommen, meine von einen, von meinen drei Söhnen in
23den gleichen Beruf einzuladen. Also einer war sogar arbeitslos, der sogar Schlosser
24ist, sage ich jetzt einmal, Metallbearbeitungstechniker. Und ich hätte ihn aber nie
25mehr geschaut, dass er in die Firma reinkommt.

26
27 I: Und warum?

28
29 B: Weil heute ich das Gefühl habe, dass wenn ich, ich bezeichne das als grauen
30Mantel, nicht falsch verstehen. Die Arbeiter haben eine blaue Montur an und die An-
31gestellten, theoretisch eine weiße. Aber ich sage, wenn ich heute mit einem grauen
32Mantel drüben kopieren würde, bin ich in der Gesellschaft besser angesehen, weil
33ich Angestellter bin und der Arbeiter heute nur mehr eben als Hilfsarbeiter, als Leute
34aus dem Ausland, aus dem ehemaligen Osten, aus ehemaligem Jugoslawien, aus
35vielerlei Ländern, heute nicht mehr den Stellenwert hat. Das, wenn ich das so verglei-
36chen darf, würde ich das so in die Richtung sagen, in der Pflege. Wir schreien seit
37anderthalb Jahren wie wichtig die Pflege ist, aber eigentlich den Stellenwert, die
38Schwestern und die Ärzte und ich sage, das Pflegepersonal, ja, das haben wir nicht
39aufgewertet. Wir haben nichts dagegen unternommen. Eigentlich laufen die Leute
40noch weg. Das werden weniger, weil es einfach zu viel Druck dahinter ist, nicht. Und
41das sehe ich im Metallbereich eigentlich ähnlich. Wir haben selbst nicht mehr ausbil-
42den wollen, denn das kostet ja Geld, ein Lehrling. Der kostet ihn etliches in dreiein-
43halb Jahren Lehrzeit und ja, wir können eh die Billigen vom Osten holen. Das ist ei-
44gentlich, jetzt haben wir den eigenen Facharbeitermangel, nicht, jetzt ist der Osten
45nicht mehr in der großen Anzahl zur Verfügung, die Preise werden aber auch nicht

46 angehoben, sage ich jetzt einmal und dadurch haben wir einen großen Fachkräfte-
47 mangel.

48

49 I: Richtig. Ja. In welchem Personalbereich, weil du gerade angesprochen hast, Arbei-
50 ter und Angestellte, in welchem Personalbereich ist der Fachkräftemangel am
51 Schwierigsten?

52

53 B: Also ich sage jetzt einmal, im wirklich, im guten Fach, das aus, nein, im ausgebil-
54 deten Fachkräftemangel haben wir dort eigentlich, sage ich, bei qualifizierten Fachar-
55 beiter. Ist jetzt, spielt jetzt keine Rolle ob wir jetzt Schweißer, sage ich einmal, suchen
56 oder ob wir suchen Maschinentechner oder ja. Ich sage ja, beim Angestellten tun
57 wir uns relativ leichter, aber dort ist es ja auch so hingegangen, dass ich eigentlich
58 heute schon bald höher Ausgebildete für normale Tätigkeit hinter dem Schreibtisch
59 finde, weil einfach zu viele studierte Leute gibt. Magister, nicht falsch verstehen, der
60 geht lange Schule, hat eine große Ausbildung und kann vieles und dann tut er hinten,
61 ich weiß ja nicht, irgendwelche Briefe schreiben für irgendjemanden oder geht in die
62 Buchhaltung leicht rein oder tut irgendwas fakturieren. Aber ich kriege den um ein bil-
63 liges Geld, sage ich, den gut ausgebildeten und der Magister ist für mich schon gut
64 ausgebildet, kriege ich Lehrlinge ganz schwer, weil man einfach sagt, ja, willst du dei-
65 nen Buben lernen lassen? Schauen Sie sich heute das an, wenn ich jetzt sage, be-
66 vor ich meinen Sohn, wenn er studieren will und ich sehe, der tut sich schwer, wie
67 viele Stunden Nachhilfe geben wir das? Was zahlen wir denn da an Nachhilfestun-
68 den, nur dass der Sohn ja irgendeinen Titel erreicht. Das ist ja sensationell. Normal
69 früher hast du, nicht falsch verstehen, aber das war früher so, dass ja, du bist zu
70 dumm zum Schule gehen, dann gehst du lernen. Und das, der Satz hat uns dann ei-
71 gentlich eh schon geprägt. Also der dumme ist in der blauen Montur und der ein biss-
72 chen Gescheitere ist, ich sage der Angestellte, nicht.

73

74 I: Nein. Also wenn ich es richtig verstehe, der Stellenwert ist verloren gegangen?

75

76 B: Ist komplett verloren gegangen.

77

78 I: Und das lässt sich auch nicht leicht nicht mehr aufhalten, schätze ich mal?

79

80 B: Na ja, wie willst du das jetzt machen? Du kannst jetzt nicht sagen, du zahlst jetzt
81 einem Facharbeiter, ich sage 500 Euro mehr, dass er jetzt kommt, weil dann werden
82 viele Firmen vieles nicht mehr verkaufen können, weil wir haben eine Preissteige-
83 rung, sage ich jetzt von Rohstoffen, an die 30 Prozent, jetzt in den letzten Monaten
84 hinnehmen müssen, das spielt keine Rolle. Wenn wir aber die Erhöhung von 3,55
85 Prozent nehmen, die gewerkschaftliche, ja, dann schreit jeder. Ja, das ist ja viel zu
86 viel, 3,55 Prozent. Und jetzt sage ich, bei uns kostet ein durchschnittlicher Mitarbeiter
87 an die 60 Euro Verkaufspreis und da musst du sagen, drei Euro, das, 3,55 Prozent,
88 das sind einmal zwei Euro, nicht bald oder sind ein bisschen über zwei Euro. Ja, über
89 das diskutieren wir? Bei 167 oder 200 Stunden, dann sind das 400 Euro. Aber wenn
90 das Material das Hunderttausende kostet und 30 Prozent teurer wird, weil da sagen
91 wir nichts. Und ich sage deswegen, ich glaube, den Facharbeiter, so wie wir es ge-
92 gewohnt waren, wo er einen Stellenwert gehabt hat, wo er eigentlich, ich sage, in der
93 Mittelschicht gut etabliert war, den finden wir nicht mehr. Ich glaube und dort hinbrin-
94 gen werden wir ihn, da müssten wir alle umdenken, da müssten wir jetzt sagen, Kin-
95 der, ich hab das Falsche gemacht, ihr habt ja studiert, habt einen Bachelor, habt ei-
96 nen Ingenieur, habt einen Dokortitel, aber wir brauchen jetzt eigentlich Arbeiter.

97 Vorher gehen wir noch nach China oder nach, ich weiß nicht, Indien oder in die Bil-
98 ligsdorfer und machen dort eine Produktionsstätte, dass wir dort viel, aber alles geht
99 halt nicht. Und ich sage, ich glaube, dass die Facharbeiter noch an Stellenwert ge-
100 winnen, das werde ich nicht mehr so richtig mitkriegen, sage ich, in meinem Berufsle-
101 ben, aber ich glaube, dass es in zehn Jahren wir mit den Stunden zwar zurückfahren
102 werden, weil die Arbeitszeit, glaube ich nicht mehr mit 38 für die vielen Leute was be-
103 beschäftigt werden müssten, einfach sage ich, die IT-Branche oder die Digitalisierung
104 uns da eigentlich relativ viel wegnimmt, aber ich glaube trotzdem, dass der Fachar-
105 beiter, der dann den Arm, den Roboter, den er ein bisschen repariert oder Service
106 machen muss, auch sehr gut gezahlt kriegt und ich glaube, dass wir da vielleicht
107 noch einmal mitlaufen. Weil wenn du heute aber schaust, heute geht alles in die IT-
108 Branche, weil da haben wir auch um 30-50.000 Leute zu wenig, jetzt schon, was jetzt
109 schreiben für die Zukunft. Und dann werden sie aber sehen, dass dann, fehlen die
110 Leute, die jetzt das zusammenbauen, was die jetzt mit gerne hätten. Aber ich sage,
111 da ist es halt, ja, wie man den Facharbeiter aufwertet in nächster Zeit, ich glaube,
112 dass das so gleich kommt wie mit, was ich früher angesprochen habe, die Pflege,
113 das ist ein, ich weiß nicht ob das eine Generation braucht. Ich weiß es nicht. Und
114 dann muss man es auch sehen, wie schaut die Zukunft aus? Heute ist es ja auch
115 schwierig, ich bin zur XXX #00:09:12-4# damals gegangen und habe noch gesagt,
116 da gehe ich in Pension, nicht. Ich meine, ich schaffe es jetzt nicht mehr unter XXX
117 #00:09:17-5#, weil wir schon zweimal oder fünfmal eine Namensänderung gehabt
118 haben, aber im Endeffekt bin ich noch im gleichen Unternehmen. Die Jugend heute
119 will das gar nicht mehr so. Die will einfach einmal hineinschnuppern und sagen, da
120 möchte ich mal tun. Aha, da gefällt es mir, bleibe ich vielleicht und da gefällt es mir
121 nicht, da hüpf er gleich wieder weiter. Ich finde das auch gut. Für mich war das da-
122 mals Firmentreue. Wir waren damals 4000 Leute und jeder hat nur eine Werksnum-
123 mer gehabt. Heute sind wir weniger Leute, aber mein Chef kennt uns trotzdem nicht.

124

125 I: Genau, das ist. Leider.

126

127 B: Ja.

128

129 I: Ja, was glaubt du sind die Nachteile des Fachkräftemangel?

130

131 B: Ja, ich glaube, dass es natürlich qualitativ sehr, sehr schwierig wird sein den Level
132 zu halten. Ich glaube auch, dass du heute siehst, ich habe jetzt durch Zufall, wenn
133 ich das jetzt nur so nebenbei erwähnen kann, meinem Sohn einen Mantel gekauft.
134 Und den habe ich aber dann noch leider aus China gesehen, dass der in China ge-
135 fertigt wird. Und ich sehe einfach beim genaueren Hinschauen, hey, dort ist nicht fer-
136 tigt genäht worden, dort fehlt, ist ein Faden. Und jetzt sage ich gerade auch, in der
137 Metallbranche, es, der Kunde will natürlich so günstig wie möglich reparieren oder
138 servicieren lassen oder aufbauen lassen, neu bauen lassen. Aber es darf halt nicht
139 viel was kosten. Und das geht auf Grund der Qualität und dann frage ich mich, wir
140 haben früher Kesselanlagen hingestellt, die 40 Jahre gestanden sind. Ich glaube,
141 dass es neue Kessel, wird es nicht mehr geben, sage ich, Kohleverbrennungskessel,
142 aber 40 Jahre wird keiner mehr stehen. Weil einfach gar nicht mehr die Zeit ist. Wir
143 sind in dem Trott drinnen, reparieren, Waschmaschine, ich weiß es nicht, Herr Bog-
144 ner, aber wenn ich jetzt sage, eine Waschmaschine, früher haben wir sie einmal re-
145 pariert. Ich kann mich noch erinnern wie ich meine Waschmaschine aufgeschraubt
146 habe, heute hast du gar keine Möglichkeit mehr, heute, dass die Waschmaschine,
147 das Lager tauscht oder was weiß ich, das schmeißen wir weg. Und da geht das jetzt,

148 glaube ich, im großen Stile. Die Autos, wenn du das jetzt so hörst, das sollen auch
149 keine 300, 400.000 Kilometer mehr, weil, davon hat Mercedes nichts mehr. Merce-
150 des hat jetzt irgendwann einmal gesagt, bei 150, 200 soll aus sein, weil da muss der
151 Fahrer oder Käufer sich wieder ein Neues kaufen. Können sich ein paar leisten, die
152 Masse wird es sich nicht leisten können.

153

154 I: Ja. Richtig. Ja. Das ist die Entwicklung. Ja. Hast du das Gefühl, dass wir ein Prob-
155 lem, dass ihr ein Problem habt, Fachkräfte zu finden?

156

157 B: Ja, also wir haben ein massives Problem. Das hat aber auch verschiedenen
158 Gründe, wo ich sage, das ist schon mal, dass es nicht von oben strukturiert runter ist,
159 wir bräuchten eine Mindestanzahl von eigenen Fachkräften. Sondern wir schauen
160 einfach, geht das noch? Geht das mit noch weniger und nehmen noch mehr Fremde
161 auf? So, jetzt geht die Schere aber nicht mehr, jetzt haben wir eigentlich, wir haben
162 jetzt die Woche zwei Aufträge, bei uns nennt sich das so im Winterbereich, so ein
163 bisschen Stein, Erde, haben wir zweimal 700.000 ablehnen müssen, Aufträge, weil
164 wir einfach das Personal nicht haben im März. Da sind die schon auf anderen Gebie-
165 ten eingesetzt und wir können keine eigenen Führungskräfte mehr hinstellen, wir ha-
166 ben zu wenig. Und jetzt haben wir, ich sage Fachkräftemangel, ich habe ihnen vori-
167 ges Jahr, der Firma gesagt, bitteschön nehmt auf, Leute. Jetzt ist Lockdown, jetzt ist
168 Kurzarbeit, jetzt könnten wir in verschiedenen Bereichen Leute aufnehmen, die wir
169 vielleicht sogar kennen, die mal schon mal, die unter uns schon einmal gearbeitet ha-
170 ben, wo wir wissen, das ist ein guter, der jetzt arbeitslos ist. Hat die Firma gesagt,
171 nein, können wir nicht, denn wir tun im Angestelltenverhältnis in Wels draußen, müs-
172 sen ein paar gehen, weil es Teile geschlossen haben, Teile haben sie halt ein biss-
173 chen auflassen wollen oder verkleinern wollen, das können wir nicht machen. Habe
174 ich gesagt, was hat der Arbeiter in Berndorf mit dem Welser Angestellten zu tun? Die
175 anderen sind neue Montagen und sind Elektro und wir sind Service. Und nächstes
176 Jahr gehen wieder fünf. Wir haben heuer sieben Leute oder acht Leute eigentlich
177 jetzt schon verloren und haben zwei andere, also zwei, die nachgerückt sind. Wir ha-
178 ben jetzt große Diskussionen, weil wir auch bei uns natürlich den Weg gehen, wir ha-
179 ben selbst eine Leihfirma, die nennt sich Personal Service und es muss jeder ein hal-
180 bes Jahr bis zu einem Jahr rein, wenn er Obermonteur oder Spiegel- Schweißer nen-
181 nen sie das dann, die Qualifikation hat, dann würden wir ihn übernehmen. Ist aber irr-
182 sinnig schwer das bei uns dann zu erreichen in kurzer Zeit. Das dauert unter Um-
183 ständen Jahre und bis dorthin verlierst du ihn halt dann, weil das eine ist Gewerbe
184 und das andere ist Industriekollektivvertrag und da ist allein, ich sage einen Auslöse-
185 satz, wenn die noch zu zweit nach Deutschland fahren, kriegt der eine 29 Euro und
186 der Andere 58 Euro, nicht. Und ja, essen sage ich, die Auslöse ist eigentlich da, dass
187 man, sage ich jetzt einmal, das äußere, das Essen, die Jausen, die Mehraufwand zur
188 Verfügung, also abdeckt und jetzt muss man sagen, ob der jetzt beim Industrie oder
189 beim Gewerbe ist, was ist, die haben alle zwei, haben es einen Hunger, alle zwei ha-
190 ben sie einen Durst. Und gut, der eine könnte jetzt sagen, hat sich in der Industrie ein
191 Schnitzel verdient und der andere hat sich halt nur eine Leberkäsesemmel verdient?
192 Ich glaube, soweit soll es nicht gehen. Aber das ist halt ein großer, großer, großer
193 Punkt wieso wir keine Facharbeiter auch finden, nicht.

194

195 I: Danke. Was könnte deiner Meinung nach, wie könnte man den Fachkräftemangel
196 bekämpfen?

197

198 B: Wie könnte man bekämpfen? Man muss ihn einmal aufwerten, man muss ihm den

199 Stellenwert, ich sage nicht über den Angestellten oder gar nicht, aber man muss ein-
200 fach sagen, okay, es keine Schande-Arbeit, das zu werden. Es ist keine Schande,
201 schmutzig zu werden. Das wäre einmal der erste Punkt. Dann muss man das Inte-
202 resse wieder machen. Heute, ich sage, was macht heute die Jugend? Die Jungen
203 geht heute auch den Weg, sich nicht mehr in Vereine einzubinden, ist nicht mehr
204 sportlich. Früher sind von 100 Jugendlichen, sind 90 Fußball spielen gegangen oder
205 haben irgendeine Sportart gemacht.

206
207 I: Eigentlich ja.

208
209 B: Heute gehen nur mehr von 100 Jugendlichen, gehen aber nur mehr 30. Was ma-
210 chen die anderen 70? Die sitzen gerne vor dem Fernseher. Die sind vielleicht da-
211 heim, allein, die Eltern sind im Stress, sind in Dauerarbeit und was weiß ich was alles
212 und ich glaube da muss einfach wieder das System erfinden, dass es interessant ist,
213 was herzustellen. Dass es was ist, aber ich sage, das hätte dann natürlich etwas mit
214 dem Ganzen zu tun, dass ich sage, der Wert muss steigen. Beim Geld will ich jetzt
215 gar nicht, ich bin nicht der Freund, dass ich sage, ja, ich kaufe jetzt jemanden. Wenn
216 ich jetzt so ein Beispiel nehmen darf, wir haben jetzt einen Lehrling, den wir heute zur
217 Probe gehabt haben und der hat auch gesagt, andere Firmen zahlen halt Boni und
218 andere Firmen Führerscheine und da habe ich gesagt, ich kaufe keinen Lehrling. Wir
219 wollen ihm unser Wissen weitergeben und bestmöglich ausbilden. Das ist unser Ziel,
220 aber wenn es jetzt nur um das Geld geht, weil da 200 Euro mehr oder 100 Euro
221 mehr, dann ist das der falsche Weg. Weil dann, wo hört denn das auf und wo fängt
222 es an? Der eine kann sich als Firma zehn Lehrlinge leisten und jeden von mir aus um
223 500 Euro mehr zahlen, und die andere Firma muss eh schon schauen, wie sie um
224 die Runden kommen und kann sich keine 50 Euro für einen Lehrling zahlen, leisten,
225 nicht. Und wenn ich zum Bekämpfen sage, da muss es auch in der Schule wieder
226 eine Wertigkeit kommen, der Sprung, sage ich jetzt einmal von der Hauptschule, ich
227 sage jetzt in die Neue Mittelschule, dass es auch dort jetzt kein Abstieg ist Arbeiter
228 zu werden. Aber das muss gesellschaftspolitisch überdenkt werden. Das muss uns
229 von oben, ich kann mich erinnern wie der Herr Klima, unser ehemaliger Vizekanzler
230 gesagt hat, ja, bei uns gibt es nur mehr die Gescheiten, sage ich jetzt einmal, die
231 Studierenden, die werden überleben, die Zukunft und da muss ich heute großartig wi-
232 dersprechen. Ich habe schon damals gesagt, ja, wenn man dann eh die Arbeiter, nur
233 mehr die Billigsdorfer lassen machen, das wird sich nicht spielen, denn ich brauche
234 noch immer eine gute Qualität. Weil wenn ich morgen ein Auto kaufe oder einen
235 Fernseher kaufe oder einen, ich weiß nicht was und das ist schlecht zusammengelö-
236 tet, ob der jetzt 3000 kostet oder ob der jetzt 1000 Euro kostet, im Endeffekt ärgere
237 ich mich, dass das nicht funktioniert. Und da muss man erstens ansetzen. Ich sage,
238 die Gesellschaft wieder dazu bringen, dass es keine Schande ist eine blaue Montur
239 oder Arbeiter zu sein. Vielleicht würde ich das auf Arbeitnehmer, dass ich überhaupt
240 einmal den Gedanken spiele, ich weiß, das haben wir mal vor 15, 20 Jahren disku-
241 tiert in der Gewerkschaft, wir sind alles Arbeitnehmer. Wir, es gibt keine Angestellten,
242 hat sich aber nie durchgezogen. Es ist, also zu mir in die Firma, ich bin noch immer
243 Arbeiter. Und ich sage, jetzt haben wir die Sozialversicherung auf die gleiche Höhe
244 gestellt, denn früher war ein bisschen ein Unterschied und so, aber es gibt noch im-
245 mer Arbeiter und Angestellte. Es gibt nicht meine Arbeitnehmer. Ihr seid meine, wir
246 sind ein Familienbetrieb, wo es immer heißt, ja, alles ist Familie. Das spielt es ja
247 überhaupt nicht. Das spielt sich nicht, ja.

248
249 I: Ja. Danke. Ja. Eine Frage noch zu Fachkräftemangel. Wie siehst du den

250 demografischen Wandel in den nächsten Jahren? Also dass die Generationen jetzt in
251 Pension gehen und viel weniger nachkommt.

252

253 B: Ja, das ist natürlich auch ein großes Thema, weil ich sage, die großen Jahre so
254 wie, ich sage jetzt von '60 bis '65 oder was, die geboren sind, die haben heute natür-
255 lich 45 Jahre oder 43 Jahre, ich sage jetzt einmal 45 Jahre Berufserfahrung hinter
256 sich, die tust du schon schwer auffangen. Das wirst du nicht schaffen. Ich bin deswe-
257 gen auch für mich gar nicht so ein Ablehner von, ich sage jetzt, den ganzen Asylan-
258 ten. Wenn wir die nicht hätten und ich sage, wir hätten zugemacht, Österreich, aus
259 welchem Grunde auch immer und wir hätten nicht den Zuzug, man hätte es anders
260 machen können. Aber dann wüsste ich nicht wo wir noch überhaupt noch Leute her-
261 nehmen? Denn unser System ist eigentlich beim Wachsen aufgebaut. Ich sage ein-
262 mal es sollten vier Millionen Erwerbstätige, ich sage einmal zwei Millionen Pensionis-
263 ten erhalten, nicht. Ja, das wird sich aber jetzt ändern, nicht. Das wird jetzt dann
264 bald, fast verkehrt sein. Es werden zwei Millionen, vier Millionen. Das geht sich nie
265 aus. Das wissen wir und ich sage und da muss ich schon sagen, deswegen bin ich
266 nicht so am Zuzug. Jetzt wäre es nur schön, wenn du jetzt die Jugendlichen kriegst,
267 ist jetzt wurscht aus welchen Ländern sie kommen, sie da bei uns wohlfühlen, dass
268 ich auch, ich sage unseren, nicht Glauben, aber unsere Mentalität, unseren Antrieb,
269 Österreich, Deutschland ist ja vielleicht nicht auf der Welt ein bisschen ein eigenes
270 Land, sage ich, denn wir streben ja, wir sind Arbeit oder wir sind Workers, sage ich
271 jetzt einmal. Es ist sensationell wie wir das alles schaffen. Andere Länder sagen,
272 nein, da kommen wir morgen einmal oder da machen wir das übernächste Woche.
273 Und bei uns ist alles mit terminisiert, alles qualitativ, relativ streng und ich sage, aber
274 da müssten wir die Neuen hinbringen. Die, sonst sehe ich keine Chance, sonst wird,
275 ich sage, ich weiß nicht wer für uns fertigen wird. Wir werden keinen Wirtschafts-
276 standort in dem Sinne, Österreich haben. Wir haben vielleicht Technologies, wir ha-
277 ben, wie heißt es oben, die Schule? Die 2.0? Die/
278

278

279 I: Okay. Ja. Ist richtig. Campus?

280

281 B: Campus. Genau, danke, Entschuldigung.

282

283 I: Das ist das, wo ich gehe. Danke.

284

285 B: Ja. Dort haben wir gute Leute und super. Aber wir können nicht nur mit denen le-
286 ben. Weil alles was dem einfällt und was er erfindet, was er verbessern kann, ich
287 glaube nicht, dass er dann das unten fertigen kann. Weil ich glaube, dass das dann,
288 was der im Kopf hat, hat er vielleicht nicht in den Händen. Gibt mir Tüchtige eben, die
289 das auch zusammen schaffen, aber die Masse wird es nicht schaffen. Also brauchen
290 wir oben, ich sage die Gescheiten, die uns jetzt irgendwas erleichtern und unten die,
291 die das zusammenbauen, was der in irgendeiner Form macht. Und das ist jetzt egal,
292 ob es Technologien, was ist heute kurzlebig? Ein Handy?
293

293

294 I: Ja. Z.B.

295

296 B: Mein Handy kann 10.000 Sachen, nutzen tue ich drei vielleicht. Das ist das Foto-
297 grafieren, das Telefonieren und vielleicht noch einen SMS schreiben, aber ich weiß
298 nicht, was mein Handy alles kann. Aber ja, ich sage da, da wird schon der Wandel
299 und ich glaube auch, dass sich dann die ganzen Systeme irgendwie aufhängen wer-
300 den. Weil wenn jetzt dann wirklich, ich sage jetzt dann drei Millionen zu drei Millionen

301 einzahlen, das wird halt schwer sein. Weil ich sage, ich hätte mir auch gerne eine
302 Pension jetzt noch Hausnummer von 2000 Euro und ich aber, der andere muss mir
303 jetzt 2000 Euro zahlen? Das wird sich nicht so spielen können, nicht. Und durch das
304 Wachsen, weiß ich nicht, irgendwann haben wir mal jeden, weil wir gerade beim
305 Handy waren, sage ich immer, ein Handy verkauft und dann müssen wir am Mars
306 fliegen und ich sage, weiß ich nicht, denen auch, den Marsmännchen ein Handy ver-
307 kaufen, das wird sich nicht spielen können, nicht.

308

309 I: Nein, #00:22:24-3#.

310

311 B: Aber der Markt muss immer größer werden, nicht.

312

313 I: Irgendwann ist die Sättigung erreicht, nicht.

314

315 B: Genau. Es ist auf jeden Fall so.

316

317 I: Aber Fachkräftemangel, also mit Asylanten und/

318

319 B: Ich glaube, dass das/

320

321 I: Auch, ist auch ein Weg?

322

323 B: Ist, für mich wäre es ein einfacher, machbarer Weg. Natürlich, dass der Asylant
324 kommt und sagt, ja, ich möchte auch gerne, ich sage, vor dem Computer sitzen und
325 jetzt die Buchhaltung machen.

326

327 I: Wird es auch geben.

328

329 B: Wird es auch geben, aber ich glaube, dass die Jugend, was ich gesehen habe,
330 dass die alle so zwischen, ich weiß nicht, 15 und 25 sind, die eigentlich körperlich in
331 gutem Zustand sind, der Sprache nicht mächtig sind, ich sage, es tun sie sich schon
332 beim Lesen und wahrscheinlich beim Schreiben schwerer als wie, sage ich jetzt, ein
333 Österreicher, aber ich glaube, dass man die Hände nutzen könnte zum Arbeiten. Das
334 wäre für mich ein machbarer Weg. Nur denen wollen wir natürlich nichts zahlen, weil
335 den brauche ich ja wenig XXX #00:23:16-0#, das haben wir ja schon bei den Ungarn
336 oder Tschechen oder Slowenen, Rumänen und fragen es sie mich was, wo alle die
337 ganzen herkommen. Aber man hat es ja dort schon probiert, das auszunutzen, das
338 schlechte Verstehen. Weil wir zahlen super, aber wenn sie dann zum Abrechnen wa-
339 ren, dann haben sie erst geschaut wie, schau, ist doch weniger als wie gedacht, aber
340 schauen wir. Ich glaube, das wäre ein möglicher Weg. Sonst fällt mir nicht wirklich
341 viel ein wie ich jetzt sagen kann, wie, weil die haben sich das wirklich verdient, das
342 sage ich ja, weil nicht weil ich jetzt selber dazu gehöre, die 60er-Jahrgänge, dass, die
343 haben einfach schon lange, jetzt sage ich wirklich produktiv oder unproduktiv, das will
344 ich jetzt gar nicht so unterscheiden, aber sie haben sehr viel gemacht für die österrei-
345 chische Wirtschaft und ja, irgendwann müssen sie gehen. Und jetzt nur aufzuheben,
346 das Pensionsantrittsalter, wäre sicher für mich der falsche Weg. Weil ich glaube
347 auch, dass ein 65-Jähriger auf der Montage, so wie es mir teilweise, zwei Drittel mei-
348 ner Mitarbeiter sind auf Montage, da muss ich schon sagen, ein 65-Jähriger auf der
349 Montage hat großteils nichts mehr zu suchen. Das geht einfach körperlich nicht. Füh-
350 rungsaufgaben, okay, das würde noch möglich sein, aber wirklich körperlich zu arbei-
351 ten, das ist nicht das Wahre, glaube ich.

352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402

I: Ob es die Lösung ist/

B: Ja, ist eine andere Frage.

I: Ist eine andere Frage. Ja. Gibt es deiner Meinung nach große Unterschiede zwischen den Generationen so wie deine, also die Baby-Boomer und die aktuelle Generation?

B: Ja, also ich habe das lange, lange eigentlich auch verleugnet, weil ich eigentlich dort mit meinen Söhnen mit aufgewachsen bin und mitbekommen habe, ja, dass das eh alles so läuft. Aber ich sage nur, meine, zwei von meinen Buben, die leben eigentlich gut, haben einen guten Job, machen auch relativ viel für den Job, aber wenn es morgen nicht passen würde, würden die gehen. Die würden morgen, der eine arbeitet bei der XXX #00:25:19-2#, nein bei XXX, Entschuldigung und der würde morgen gehen, hat einen super Job dort. Aber wenn es ihm nicht passt und wenn jetzt, jetzt hat er sehr viel Homeoffice gehabt, dann ist ihm das ein bisschen zu bunt geworden, war nur allein daheim. Er ist Single und wenn du halt sieben Tage die Woche daheim eingesperrt bist, ist es nicht gerade klasse. Jetzt haben sie ihm aber ermöglicht, zweimal in der Woche in die Firma zu gehen und das passt schon wieder für ihm. Er sieht seine Leute, er hat ein bisschen einen kommunikativen Kontakt und so, aber wenn es das nicht ihm entgegengekommen hätte, hätte der seinen Job und der verdient ähnlich wie ich, mit der Hälfte Alter, sage ich jetzt fast und ja, ich muss sagen, der legt das nicht so wert. Der Zweite ist ebenso und ich sehe das auch, natürlich kommen die Kollegen und sagen, eine Lohnerhöhung und weißt du eh und ich muss mein Haus fertig zahlen oder meine Wohnung fertig zahlen, das wird immer so sein. Aber heute legen sie einen ganz anderen Wert. Ich habe heute mit einem Lehrling gesprochen, weil, der heute schnuppern eben da war, der im Jänner anfangt. Und sage ich, wir waren jetzt beim Überlegen, eine vier Tage-Woche zu machen. Und weil ich habe das gelesen auch in der Zeitung, also ist nicht von mir Erfindung oder was weiß ich, da hat einer in der Obersteiermark, glaube ich, Tischler, hat keine Lehrlinge gefunden und hat gesagt, eine vier Tage-Woche, auf einmal 30 Bewerbungen gehabt. Habe ich gesagt, hätte dich so was gereizt? Und der hat gesagt, jetzt ist er eigentlich überfragt, aber er möchte mir, morgen kommt er noch einmal, er wird mir morgen Bescheid geben, was ihm eigentlich gefallen würde. Lieber viermal acht Stunden zu arbeiten, fünfmal acht Stunden, Entschuldigung oder viermal zehn Stunden zu arbeiten? Also er kann es, hat es mir nicht gleich sagen können. Er sagt, weil zehn Stunden am Tag sind schon dann auch lange, hat er gemeint, nicht. Und ja und wenn ich das zu meinen Buben sage, die würden wir wahrscheinlich wieder zwei von drei sagen, du, hey, mir ist das wurscht, ich opfere drei Tage und wenn ich dafür die restlichen Tage Zeit hätte, also da ist schon ein großer. Bei mir hätte es das nicht gegeben, denn ich wollte einfach verdienen. Bei uns waren die Überstunden, die Zuschläge und was weiß ich was alles, ja, meine Leute auf der Montage arbeiten unter Umständen wirklich gerne sieben Tage-Woche, nicht, weil es gibt halt am Sonntag noch einmal ein Zuckerl und es gibt halt am Samstag auch noch einmal ein Zuckerl und die machen das eigentlich vorwiegend wegen dem Geld. Die junge Generation ist anders aufgewachsen. Wir haben ihnen viel ermöglicht und ich sage, die sehen das heute nicht so. Ich, die laufen dem Geld nicht so hinterher wie wir und verkaufen damit nicht ihre Gesundheit oder ihr, nein, heute gefällt es mir. Ich glaube, dass heute ganz andere Werte da sind als wie zu meiner Zeit. Ganz andere.

403 I: Ja. Wie geht ihr in der Firma mit den verschiedenen Werten um?

404

405 B: Was verstehst du unter Werte?

406

407 I: Ja, z.B. Work Life Balance.

408

409 B: Okay.

410

411 I: Wie es du schon angesprochen hast, nicht?

412

413 B: Okay.

414

415 I: Die Jugend schaut natürlich/

416

417 B: Wir kennen das nicht.

418

419 I: Also könnt ihr nicht eingehen auf die Mitarbeiter?

420

421 B: Wir sind ein/ Ich, nein, es wird ihnen nicht anderes überbleiben, aber inzwischen
422 haben wir sehr viel Zeit versäumt. Wenn ich jetzt, wir haben eine HR-Chefin, also
423 neue Personalchefin. Die kommt aus Großbetrieben wie XXX und solchen Betrieben,
424 die kennt das. Aber mit meinen Leuten, die das ausführen müssten haben wir die
425 Schwierigkeiten. Weil die das einfach gar nicht gewohnt sind. Das, wie, in meiner
426 Firma wird kein 20-Jähriger Super Engineer Direktor oder wie auch, das wird keiner.
427 Es wäre aber gut, wenn ein 20-Jähriger einmal eine Führungsposition hat, einfach
428 um die Herren und Damen zu erklären, hey, das, was ihr die letzten 30 Jahre ge-
429 macht habt ist gut gewesen, aber heute gibt es andere Zugänge, heute möchten wir
430 das ein bisschen verändern. Da steigen sie dann nicht so ein. Das ist einfach, da
431 muss ich auch meine Generation dazu nehmen. Ja, das habe ich jetzt 40 Jahre ge-
432 macht und das ist ja gar nicht schlecht gegangen, nicht. Und man macht sich einfach,
433 man will das Rad nicht neu erfinden, dabei wäre es einfacher für viele Seiten. Ge-
434 rade, wenn ich jetzt sage, Fachkräftemangel. Weil wenn ich jetzt was anbieten kann,
435 natürlich können wir uns, alle uns erschlagen und können sagen, nein wir zahlen
436 nicht 800 Euro im ersten Lehrjahr, nein wir zahlen 1200 Euro im ersten Lehrjahr. Ja,
437 schön, aber irgendwann haben wir uns XXX #00:29:34-6#, dass ich sage, ja, dann
438 kann ich eh eigentlich einen Hilfsarbeiter oder dann kann ich eh eigentlich einen
439 Facharbeiter, wenn ich einen kriegen würde, auch haben. Ich muss was anbieten wo
440 der Jugendliche und ich glaube, dass es das Wichtigste ist und das verkaufen wir am
441 seltensten. Du sollst die Freude haben beim Arbeiten. Ja, wenn hineingehst in der
442 Früh und das ist mir auch inzwischen so gegangen, aber dort habe ich das dann im
443 Nachhinein, meine Frau ist aufgestanden und ich gehe heute arbeiten. Ja, das kann
444 ja nicht sein? Ich bin in der Früh aufgestanden und habe mir gedacht, meine Güte,
445 soll ich anrufen? Ich mag heute nicht. Und das ist halt, das ist komplett konträr. Also
446 das ist das Schlechteste was du machen kannst, denn du gehst hinein und gehst und
447 wartest die Zeit ab. Und statt und wenn du aber mit froh und natürlich hineingehst
448 und sagst, hey, ich freue mich heute und das mache ich heute und nicht jetzt muss
449 ich das schon wieder oder ich will das oder ich muss oder das ist die Fragestellung
450 nicht. Die Jugend, glaube ich, geht da eh anders um. Wenn die da sieht, du ich ma-
451 che da jetzt 20 Jahre das Gleiche, sagt die nach zwei Jahren, danke. Ich gehe ein
452 Stückchen weiter und verkaufe jetzt statt Kaffee, verkaufe ich halt jetzt, ich weiß ja
453 nicht, Metallteile, sage ich jetzt einmal, Ersatzteile und aber ich habe dort mehr Spaß.

- 454
455 I: Ja, also das sind die großen Unterschiede, ja?
456
457 B: Ja.
458
459 I: Dass früher die Generationen mehr auf das Geld und/
460
461 B: Genau, also für mich auf jeden Fall.
462
463 I: Die heutigen Generationen mehr auf/
464
465 B: Also, ja, weißt du eh.
466
467 I: Es ist eh wohlfühlen.
468
469 B: Ich kann das jetzt, damals habe ich das nicht so überrissen. Ich habe auch ge-
470 dacht, meine Eltern, wir sind Urlaub gefahren und wir haben viel, viel gemacht, aber
471 meine Eltern haben teilweise Kredite aufgenommen für das. Dass wir haben, dass
472 sie mit den Kindern halt nach Jugoslawien 14 Tage Urlaub fahren können. Die haben
473 dann im Herbst das zurückgezahlt wieder. Das habe ich damals ja gar nicht. Wir wa-
474 ren einfach arm und meine Eltern haben mir viel ermöglicht, sage ich. Und wie ich
475 dann gesehen haben, hey, meine Eltern, 16, 17, du XXX #00:31:24-5#, weißt du jetzt
476 möchte ich gerne ein Moped. Ja, wir haben kein Geld oder wir haben wenig Geld. Ja,
477 dann hast du halt geschaut, dass die Oma halt und dann hast du dir halt irgendwo
478 ein Moped gekauft. Schau heute an, ich, wenn ich die Jugend heute anschau, ha-
479 ben alle neue Mopeds. Ich denke mir, wo tun denn die die alten jetzt schon langsam
480 hin, weil die nach zwei Jahren, XXX #00:31:41-6# beißen sie es schon XXX
481 #00:31:43-7# oder schon herumgeschachtelt und umgebaut, dass eh schon, aber
482 das ist halt schon ein großer Unterschied. Und wir haben, ich habe meinen Kindern
483 alles ermöglicht wo es mir nur gegangen ist. Und ich sage, im Nachhinein muss ich
484 sagen, war es sogar ein Fehler Großteils. Weil sie einfach gar nicht die Wertigkeit ge-
485 habt haben. Wenn ich damals ein Matchbox-Auto gekriegt habe, das war für mich
486 weltbewegend. Auf das Matchbox-Auto habe ich aufgepasst. Das ist gar nicht so, ir-
487 gendwo gegen eine Wand geschmissen worden. Heute kriegt er 30 Matchbox-Autos.
488 Es ist nicht so einfach, glaub ich und ich sage auch schulisch.
489
490 I: Bei meinem Sohn XXX #00:32:18-8#. Ja. Es ist komplett, eine Generation ist/
491
492 B: Ja, Gott sei Dank aber ist es so. Weil sonst würden wir uns nicht weiterentwickeln.
493 Also nicht in der Schnelligkeit würden wir uns nicht weiterentwickeln. Ich glaube,
494 wenn die Generation in zehn Jahren dann, ich sage, nicht an die Macht, aber an die
495 Führungen kommen und dann ihre Leute lenken, werden sie zwar auch wieder einen
496 Abstand haben, aber es geht einfach wieder einen Schritt weiter. So wie wir jetzt nur
497 ganz kleine Stufen gehen, weil vielleicht können wir was verbessern, das kostet ein
498 Geld, machen wir es, machen wir es nicht. Die Jugend sagt dann, ja, wenn ihr es
499 nicht macht, dann baba, Tschüss. Das ist schon/
500
501 I: Ja. Hat auch Vorteile.
502
503 B: Hat auch, genau.
504

505 I: Also die Wertschätzung wird für die Mitarbeiter nachher mehr werden.
506

507 B: Das, ich glaube, dass die guten Firmen nur so existieren. Eine wirklich gute Firma,
508 die muss mich nicht beim Namen kennen, aber die muss wissen, hey, du hast für
509 mich gearbeitet. Also bei uns ist das, ja, ich habe unsere neue HR-Chefin nach drei
510 Monaten gefragt, sagen sie mir ein paar Namen im Arbeiterbereich? Sie hat mir kei-
511 nen einzigen nennen können. Ich meine, ihr wäre es nicht eingefallen mit wem sie
512 zwei Stunden vorher gerade geredet hat, aber ich sage nur, so ist das heute. Und ich
513 glaube, wenn, da musst du aber ein Führungspersonal sein und musst sagen, wir ha-
514 ben früher einen Kommerzialrat gehabt, der hat nach drei Monaten einen Haufen Na-
515 men gewusst und dahat, jeder hat dann gesagt, hey, der kennt, was ist denn das für
516 ein Chef, der kennt mich? Hey, der hat einmal einen Kaffee gezahlt. Ja, was ist denn
517 jetzt los? Der hat ein Eis in der zweiten Schicht reingebracht, meinen Leuten hinein.
518 Ich werde das nie vergessen. Ja, wenn ich da zu meinen Leuten gegangen ist, na
519 das ist ein schlechter Chef, hätten die alle gesagt, nein. Heute kennen meine Leute,
520 auch wer ist denn jetzt Geschäftsführer? Wer ist denn jetzt unser Leiter? Wer ist
521 denn jetzt? Das ist alles nicht mehr so. Aber da müssen sie umdenken. Weil sonst
522 haben sie immer, die Jugend, die läuft ihnen dort mit Fahnen davon.
523

524 I: So danke, dann gehen wir zu meinem Hauptthema. Employer Branding. Welche
525 Rolle spielt Employer Branding, also Arbeitgeberattraktivität für dich in der Firma?
526

527 B: Für mich persönlich jetzt ist es nicht mehr so wichtig, weil ich eben schon sehe,
528 das Ende, ich sage des Tunnels, dass ich dann irgendwann in Pension gehe, XXX
529 #00:34:36-9# sind es noch 20 Monate oder sagen wir 48, nein, 44 Monate, dann ja,
530 also da nicht. Ich glaube aber, dass sich in Zukunft davon sehr, sehr schnell und rich-
531 tigt lernen müssen, ich glaube, dass die Attraktivität einer Firma, ich will uns nie ver-
532 gleichen mit XXX oder mit XXX oder wie die Vorzeigefirmen alle heißen.
533

534 I: Das sind andere Marken, ja.
535

536 B: Das sind ganz andere Marken, aber du musst in die Richtung kommen. Du musst
537 deinen Namen verkaufen können und du musst einmal in das Gespräch kommen.
538 Wir sind ein Familienunternehmen, wo eigentlich alle Zahlen hinten ja versteckt sind,
539 dass nicht einer weiß, dass der Firmeninhaber reich ist. Und wenn du aber jetzt
540 nichts, den Firmennamen XXX, die sagen 80 Prozent, nein 80 Prozent, 90 Prozent
541 der Österreicher kennen den Namen nicht und fangen damit nichts an. Die wissen
542 nicht einmal, XXX, was macht ihr? Wie, was? Macht ihr Verkehrstafeln oder macht
543 ihr Straßen oder macht ihr Kessel, sage ich jetzt? Da kommen ja schon die wenig-
544 sten drauf. Aber da musst du was machen. Du musst deinen Namen so attraktiv ma-
545 chen und das kannst du aber nur, wenn du nicht viel Geld jetzt, sage ich, in Löhne,
546 Gehälter investieren willst, nur mit attraktiven Sachen machen. Du musst etwas dar-
547 stellen, du musst denen eine Geborgenheit geben, eine Zukunft geben. Du musst
548 ihnen geben auch vielleicht verschiedene Arbeitszeitmodelle. Ich glaube, dass das
549 zu zweit, also wenn ich jetzt, gerade mit Jugendlichen rede, ein großes Thema ist.
550 Die legen nicht auf eine 60-Stunden-Woche, arbeiten. Wir sehen das auf der Mon-
551 tage, wo eigentlich unsere älteren, sage ich, die Jugend ein bisschen führt, die ei-
552 gentlich sehr viele Stunden machen wollen, weil das für sie sehr viel Geld ist und die
553 Jungen gehen nicht mehr mit. Die Jungen sagen einfach, nein du, ich möchte am
554 Samstagvormittag lieber mit meiner Freundin, mit meiner Frau, mit meiner Familie im
555 Kaffeehaus sitzen oder einkaufen gehen, was zusammen machen. Die verkaufen

556 nicht alles für die Arbeit. Und der Wechsel dorthin muss ihnen relativ schnell gelin-
557 gen, weil viele Firmen sind schon auf dem Weg sich jetzt digitalisiert zu vermarkten,
558 sich digitalisiert anzubieten. Wir sind da eher schlafend, ja XXX ist ja gut und schön,
559 nur kennt es keiner. Wenn uns einer vielleicht sogar noch kennt, dann eher von Va-
560 terseiten her, dass du da sagst, ja, auch XXX, ja, habe ich schon gelesen auf der Au-
561 tobahn irgendwo. Ist das nicht Gratkorn oben? Dann sagst du, nein, das ist eigentlich
562 eher eine Konkurrenz sogar noch, aber das ist der Papa zum Sohn, der sich halt ab-
563 gespalten hat. Deswegen ist für mich ganz, ganz, ganz wichtig, dass du, ich weiß
564 nicht, ich habe auch gelacht vor zehn Jahren, glaube ich, habe ich gelesen oder ge-
565 sehen im Fernsehen wie Google da Ruheräume gemacht hat und wie Google da un-
566 ten irgendwo einen Raum gemacht hat, wo man sich sportlicher hat ein bisschen
567 austoben können, sage ich, was hat das eigentlich während der Arbeitszeit? Weil
568 das für mich auch nicht vorstellbar war so richtig, nicht. Hey, du gehst während der
569 Arbeitszeit, geht du jetzt, ich weiß nicht, ein paar Klimmzüge machen oder auf einem
570 Laufband ein paar Meter laufen. Aber heute verstehe ich das oder sehe ich das ganz
571 anders. Dass ich den Ausgleich einfach brauche. Ich bin acht, zehn Stunden teil-
572 weise auf den Sessel gebunden, sage ich jetzt einmal, weil dort halt der Arbeitsplatz
573 liegt von dem Mitarbeiter und da muss der einfach, okay, der andere, der jetzt nur
574 sechs, acht Stunden arbeitet, der geht vielleicht in ein Fitnessstudio, aber das bietet
575 der schon an. Und der kommt einfach wieder erholt, mit neuem Elan, nicht jetzt er-
576 schöpft, weil soweit gibt er sich dort das nicht, auch wenn er schläft jetzt, kommt er
577 wieder und fängt wieder bei, mit guten. Ich sehe ja das auf der anderen Seite bei
578 meinen Leuten, wenn die zwölf Stunden tagtäglich teilweise arbeiten, ich glaube,
579 dass, wenn es du eine Kurve von der Leistung ausschauen würdest, dass das bis zur
580 achten Stunde eigentlich steigt, aber ich glaube, spätestens nach der achten Stunde,
581 das wirklich fallend ist, deine Arbeit. Weil ich glaube, wir können uns gar nicht so
582 lange konzentrieren. Wir können nicht so lange, ich sage jetzt, irgendetwas körper-
583 lich, schwertun. Okay, das geht als 30-Jähriger, wo ich durchtrainiert bin vielleicht,
584 eine kurze Zeit oder eine gewisse Zeit. Ein 60-Jähriger, ich meine, nicht falsch ver-
585 stehen, wenn ich morgen acht Stunden die große Schleifmaschine in der Hand hätte
586 und jetzt irgendwas trennen müsste, ja ich glaube, mich könnten sie nach vier Stun-
587 den dann irgendwo auf ein Bett hinauflegen und sagen, das war es. Deswegen
588 musst du solche Sachen anbieten. Du musst die attraktiv machen, du musst wahr-
589 scheinlich den Weg sogar gehen andere Wege als wie die Masse zu gehen, um
590 eben interessant zu sein. Dass ich jetzt wirklich sage, die einen gehen auf, ich sage
591 jetzt, Ruheräume, dann musst du wieder irgendwas anderes bieten, dass sich der
592 Mann kurz entspannen kann. Welche Firma oder welche Industriefirma hat denn
593 heute noch eine Küche?

594
595 I: Ja, weniger. Ja.

596
597 B: Es, das kostet Geld. Aber was bringt heute eine Küche? Wieso machen Firmen ei-
598 nen Kindergarten? Das kostet Geld. Das/

599
600 I: Wollte ich gerade sagen. Aber die Attraktivität, Kindergarten/

601
602 B: Genau.

603
604 I: Weil/

605
606 B: Für einen Mann, sage ich jetzt einmal, weiß ich nicht wie die Jugend da jetzt

607 wirklich darüber, das wäre einmal ein gutes Thema, auch zu diskutieren mit der Ju-
608 gend. Aber für eine Frau, die jetzt für die Kinder zuständig ist, ja, die kann sich nicht
609 mehr freuen. Hey, ich kann mein Kind in der Früh mitnehmen, arbeite jetzt gewisse
610 Stunden und nach der Arbeit nehme ich das Kind wieder raus und ich habe ihn wie-
611 der bei mir und inzwischen weiß ich, dass er gut aufgehoben ist. Ich brauche nicht
612 die Großeltern belästigen, ich brauche nicht, in irgendwo eine Kinderkrippe oder was
613 zu geben, sondern ich habe den eigentlich am Arbeitsplatz. Also das ist schon was,
614 was topp. Also das/
615

616 I: Ja. Und die Firmen kennt man.

617
618 B: Die kennt man, weil das/
619

620 I: Waren vorher vielleicht schon bekannt, aber jetzt durch/
621

622 B: Ja, wenn jetzt die knapp, nein knapp nicht, nein, die, in der Kärntner Straße?
623

624 I: XXX ist das.

625
626 B: Der XXX, genau.
627

628 I: War einer der ersten mit dem Kindergarten.
629

630 B: Ja, genau und denn kennst du. Der hat ein Lokal drinnen aufgemacht, das kennt
631 ein jeder. Ich sage einmal/
632

633 I: Also das wären aus deiner Meinung/
634

635 B: Das ist/
636

637 I: Wäre schon mal was?
638

639 B: Das wäre, ich glaube, ich weiß nicht, ob es der Kindergarten jetzt ist.
640

641 I: Nein, muss ja auch nicht sein, aber/
642

643 B: Weil ich sehe das so, dass heute die jungen Eltern gar keine Kinder mehr machen
644 wollen. Also die Geburtenrate ist ja wirklich rückgängig, mehr wie ein Kind ist ganz,
645 ganz selten. Also ich sehe/
646

647 I: Also die nächsten Generationen wird sich sehr viel ändern?
648

649 B: Ja #00:41:24-9#.
650

651 I: Auf jeden Fall muss man irgendwas Attraktives anbieten. Nur das Geld allein, wie
652 deiner Meinung, wird es nicht mehr sein.
653

654 B: Wird es nicht mehr, es wird auch, es wird, aber vielleicht sind es nur mehr 40 Pro-
655 zent. Jetzt sind es aber 80 Prozent.
656

657 I: Genau. #00:41:41-3#.

658
659
660
661
662
663
664
665
666
667
668
669
670
671
672
673
674
675
676
677
678
679
680
681
682
683
684
685
686
687
688
689
690
691
692
693
694
695
696
697
698
699
700
701
702
703
704
705
706
707
708

B: Und ich sage, das verschiebt sich dort sicher hin verhältnismäßig.

I: Danke. Ja. Welche Maßnahmen setzen? Werden in deinem Unternehmen gesetzt, dass die Firma attraktiv wirkt nach außen und nach innen, aktuell?

B: Also XXX #00:41:57-6#, jetzt müsste ich meinen Mund halten.

I: Okay.

B: Es, also wenn ich jetzt die Firma hernehme, wir reden gerne, aber wir machen nichts. Es kostet alles Geld. Uns ist es die letzten Jahre jetzt nicht wirtschaftlich sonderlich gut gegangen, ich sage aus verschiedenen Gründen, aber jetzt würde es gehen und ich glaube auch nicht, dass es jetzt da morgen einen Kindergarten oder überlegt wird. Es wird ja nicht einmal ein Essen mehr angeboten. Es wird eigentlich geschaut, dass unsere Mitarbeiter, ich sage, gerade auf der Montage, zehn, zwölf Stunden, denn die zahlt der Kunde und was weiß ich und dass man eine kurze Durchlaufzeit haben, das wird alles geschaut, aber dann ist schon, ja. Die Leute sollen froh sein, dass sie verdienen, so in die Richtung. Und ich glaube, dass das jetzt auch wahrscheinlich sogar dann kommt mit den großen Erhöhungen, denn ich habe zwar gestern oder irgendwann gelesen, 4,2 Prozent sind wir jetzt Inflation, ich kann mir das nicht vorstellen. Ich glaube, dass es erheblich mehr ist. Es kommt vielleicht wieder dorthin, aber man muss heute wirklich sagen, was, ich bin Firma, wie will ich meine Mitarbeiter halten? Und die Firma wird draufkommen, wenn jetzt die Generation, so wie mein ausläuft und ein paar Nachfolge noch, ja die anderen hupfen nur mehr. Die anderen werden sagen, schau dort kriege ich das, da kriege ich, weiß ich nicht, eine Prämie, dass ich mit dem Rad arbeiten fahre und da kriege ich irgendetwas, eine Öffikarten, dass ich mich leichter tue. Mir ist das wurscht. Meine Firma tut zurzeit, ich meine, wir zahlen nicht schlecht, muss ich sagen, das, was gesetzlich auch zusteht, das kriegt sowieso jeder, wir zahlen ein bisschen darüber, sage ich, mit Betriebsvereinbarungen, aber das wird nicht mehr die, das wird die Leute nicht mehr reißen zu uns.

I: Danke. Ja.

B: Und da müssen wir viel, viel, viel ändern. Nur XXX #00:43:39-8# nicht die, für uns, Qualitäten bei uns in der Firma, dass ich da jetzt irgendwas 2023/24 ändert.

I: Ja. Ich hoffe es für dich.

B: Ja #00:43:52-4#.

I: Also was sind deiner Meinung nach die wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Employer Branding, egal, ob intern oder extern?

B: Die wichtigsten Faktoren, glaube ich, sind leicht messbar, dass du zufriedene Mitarbeiter hast. Das ist für mich, dass, aber wer, ich, allein wenn ich jetzt unsere Struktur hernehme, ein paar haben Angst für ihre Arbeit, ein paar, also du wirst die Wahrheit selten erfahren. Aber das muss dir gelingen als Firma, dass du in einer Spitzenposition einen Mitarbeiter hinsetzt, zu dem die Leute gehen können und wo sie sich ausschütten können. Du, ich habe Problem mit jetzt, mit dem Auftrag. Ich habe ein

709 Problem daheim oder was weiß ich was. Ich habe dort was zu machen.

710

711 I: Vertrauensperson.

712

713 B: Genau, ich, also ich brauche jemanden, der einfach das dann auch weitergibt. Du,
714 ich kann jetzt auf Mr. X nicht 100-prozentig hoffen, weil dem seinen Sohn geht es
715 schlecht oder seine Kinder haben gerade irgendein Problem. Das muss man einfach
716 groß berücksichtigen. Und ich glaube, wenn du zufriedene Mitarbeiter hast und nicht,
717 die jetzt alle an einem Strang ziehen, das wird es nicht geben bei hunderte Leute,
718 aber ich sage, die im Endeffekt wissen wo wir hinwollen und nicht nur groß Geld ma-
719 chen, sondern auch das was wieder investiert wird, dass du eine Zukunft siehst.

720 Dann lässt sich das schon leicht steuern und ich sage und du brauchst nicht allzu viel
721 Geld in die Hand nehmen. Du musst es nur so verkaufen können, wir machen was
722 für euch. Ihr macht für uns sozusagen die Arbeit und wir schauen, dass es euch gut
723 geht. Mit allen Mitteln, die uns finanziell zur Verfügung stehen, der eine kann, hun-
724 derte Millionen in die Hand nehmen, weil er so ein großer Betrieb ist und der andere
725 kann vielleicht nur ein paar Tausender in die Hand nehmen, aber das hat damit, mit
726 den zufriedenen Leute, heute ist das nicht mehr so wichtig.

727

728 I: Ja. Wie siehst du momentan die Unternehmenskultur in deinem Unternehmen?

729

730 B: In meinem Unternehmen sehe ich eine Unternehmenskultur, die sich auf einen Fa-
731 milienbereich zurückzieht, es heißt zwar, wir sind alle in der Familie XXX, im Endef-
732 fekt sehen wir das, dass das aber nicht stimmt. Das ist ein großer, es ist ein Teil, wir
733 sind ja in verschiedenen Firmen und ich sage, die Global ist wirklich die Familie,
734 Firma, wir sind nicht die Familien, wir sind ja, angenehme Mitarbeiter, das ist ja, ein
735 bisschen ruhig halten sollen und eine Kultur haben wir nicht. Bei uns sind zu viele die
736 führen und zu wenige, die arbeiten.

737

738 I: #00:46:22-5#.

739

740 B: Und deswegen geht die Kultur bei uns, weil wenn ich jetzt dich brauche, sage ich,
741 ist das eine Kultur, du bist der Beste. Drei Tage später hast du das erledigt, bist wie-
742 der niemand. Und ich glaube, das ist keine Kultur für mich. Für mich ist eine Kultur,
743 dass ich mich mit der Firma identifiziere, dass ich mit der Firma mittrage, dass ich
744 eingebunden werde in Entscheidungen unter Umständen. Das hilft mir nichts, wenn
745 der Einkauf jetzt eine neue Maschine bestellt und die kann aber nur die Hälfte, was
746 wir brauchen würden, sage ich. Das ist keine Kultur. Eine Kultur gehört von oben run-
747 ter vorgelebt und das, leider muss ich sagen, ist, sind wir da sehr weit entfernt.

748

749 I: Ja. Also eher negativ, leider.

750

751 B: Nein. Also eh, leider.

752

753 I: Okay. Was sind deiner Meinung nach interne Maßnahmen zur Steigerung der Ar-
754 beitgeberattraktivität?

755

756 B: Was sind meine Maßgabe, ja. Die Steigerung ist bei uns so, dass du eigentlich in
757 einer Leihfirma anfangen solltest und dann musst du zufrieden sein, wenn, ich sage
758 jetzt in die Hauptfirma übernommen wirst. Das sehe ich nicht so. Ich sehe das an-
759 ders. Ich sage, ich muss dort in der Personalservice schon einmal die Weichen so

760 stellen, dass ich sage, hey, jeder will da hinein. Jeder will, ob er jetzt ein, ich sage
761 jetzt ein Hilfsarbeiter ist oder ob er ein qualifizierter Facharbeiter, ich glaube, dass
762 das, das muss das Ziel sein, dass du zu einem Unternehmen einfach sagst, ja, ich
763 möchte dort dabei sein in dem Boot. Ich möchte in dem Boot mit rudern. Und bei uns
764 ist es so, ja, so lange, wie wir früher gesagt haben, so lange du gut ruderst, bist du
765 sehr willkommen, ruderst du nicht, ja, ist jeder bald zum Ersetzen auf einmal, außer
766 ganz gewisse. Und ich sage, ich würde vieles anders machen. Ich würde wirklich vie-
767 les anders machen, ich rede viel mit der Firma, sie hören, aber das ist so ein Durch-
768 zughaus. Ja, sie werden draufkommen. Und ich bin jetzt nicht der Intelligente und
769 nicht der Gescheite, sondern ich glaube, dass ein Umdenken in den nächsten Jahren
770 kommen muss. Denn es ist egal, ob wir Fachkräfte suchen, es ist wurscht, ob wir
771 Hilfstätigkeiten suchen, es ist wurscht, ob wir Lehrlinge suchen. Im Büro geht es noch
772 ein bisschen, aber dort gibt es dann wieder Plattformen, die uns relativ schlecht stel-
773 len, weil man halt auch zu Kündigungen im Angestelltenverhältnis gekommen ist,
774 aber das ist, ja.

775
776 I: Noch. Zu dem Thema komme ich später.

777
778 B: Okay. Ja, ich sage nur. Nein, da müssen wir noch viel, viel, viel machen, nicht.

779
780 I: Was für Eigenschaften und Kompetenzen sind für dich bei den Mitarbeitern wich-
781 tig?

782
783 B: Ich sage einmal, wenn ich es aus heutiger Sicht, für mich ist das die Gemein-
784 schaft. Wir sind ein Teil eines Rades, sage ich jetzt einmal und da sind halt 100
785 Zahnräder. Und das eine ist ein bisschen größer und das andere ist ein bisschen
786 kleiner, aber sie müssen zusammengreifen. Und ich sehe jetzt, dass das jetzt Corona
787 leider komplett in die andere Richtung treibt. Also das auseinander dividieren ist
788 furchtbar. Jeder schaut nur auf sich selbst. Jeder verteidigt das was er macht. Es
789 braucht sich keiner verteidigen ob er geimpft ist oder nicht oder ob er jetzt Schlosser
790 oder Schweißer ist oder ob er Dreher ist oder ob er ein Betriebswirt ist oder ob er im
791 Lohnbüro arbeitet. Da braucht sich ja keiner verteidigen. Jeder soll das machen, was
792 ihm Spaß macht, sage ich einmal, dann soll er da herinnen seine Erfüllung finden
793 und für mich ist das halt die Gemeinsamkeit. Die Einzelkämpfer, langsam verzweifle
794 ich dran, weil ich die nicht brechen mehr kann. Und ich habe viel probiert, dass wir
795 wieder eine Gemeinschaft werden. Es kommt nicht an bei den Leuten zurzeit. Zurzeit
796 ist jeder Ich-Mensch und da gebe ich auch der Kultur, so wie du, wenn man früher
797 gesagt hat, der Firmenkultur sehr, sehr viel Schuld dabei. Weil das müsste man an-
798 anders leben, aber ist nicht gefragt, denn derweilen funktioniert es nicht gut, aber es
799 funktioniert nur so.

800
801 I: Okay. Danke. Wie wichtig ist der Faktor Motivation der Mitarbeiter bzw. wie werden
802 die Mitarbeiter von der Firma aus motiviert, dass sie Leistung?

803
804 B: Ja, triffst mich da wieder am falschen Fuß.

805
806 I: Nicht nur das Geld.

807
808 B: Ja. Gewisse Leute, da spielt das Geld gar keine Rolle. Jetzt, die habe ich aber
809 Gott sei Dank nicht zu vertreten und ich sage, die richten sich das eh ein bisschen
810 selbst. Ich habe eigentlich die Masse ein bisschen so zum Vertreten, das, die was

811 dann verkaufen. Eine Motivation ist eigentlich das, dass sie arbeiten dürfen. Du, das
812 glaubt die Firmenführung, sage ich jetzt einmal und das ist viel zu wenig. Also ich,
813 da, ich habe keinen der, wenn ich jetzt durchgehe durch die Werkstätte allein, wo wir
814 30 Leute haben, und wir fragen, was motiviert dich da herinnen zum Arbeiten? Ja,
815 weil eigentlich, na ja, ich bin das eh schon gewohnt die letzten zehn, 20 Jahre, ich ar-
816 beite da herinnen und fertig. Motivation ist da keine. Dafür frage ich mich auch was
817 manche auf sich nehmen. Ich weiß, dass die Leute teilweise Schulden haben, weil
818 sie sich was zusammengebaut oder was, ein Haus gebaut haben oder weil es ir-
819 gendwelche Sachen sich anschaffen wollen. Das weiß ich schon, aber das ist keine
820 Motivation für mich, dass ich dort jetzt 45 Jahre in der gleichen Firma oder 50 Jahre
821 in der gleichen Firma arbeiten will, im Arbeiterbereich. Motivation sehe ich eben
822 ganz, ganz anders, dass ich sage, hey, wie kann ich denn noch mehr begeistern?
823 Jetzt habe ich einen, ist, nehmen wir einen Lehrling her.

824

825 I: Nimm irgendein Beispiel, ja.

826

827 B: Die letzten Lehrlinge sind gekommen, ehrfürchtig, das waren drei Stück, sind da-
828 gestanden und haben, jetzt sind wir bei der Firma da und haben Angst gehabt. Jetzt
829 hat man sie was machen lassen, nach 14 Tage hat der Erste das erste Mal ein
830 Handy angegriffen und hat das erste Mal halt dann gewischt und dann hat er gese-
831 hen, es passiert mit eigentlich nichts. Aha und dann haben nach, drei Tage drauf ha-
832 ben schon alle drei gewischt und sie haben gemerkt, das ist nicht da. Motivieren
833 muss ich ganz anders. Ich muss den hinbringen, dass er selbst eigentlich Entschei-
834 dungen treffen kann, was mache ich heute noch? Nicht warten und sagen, der Chef
835 kommt, was muss ich heute machen? Aha, sieben Seiten oder 27 XXX #00:52:52-8#
836 oder ist egal, so und so viel Stück jetzt fertigen, sondern ich muss selbst die Motiva-
837 tion haben, hey, ich schaue einmal was geht. Vielleicht geht ein achttes Stück auch.
838 Ich bringe mich ja deswegen nicht um, ich schaue, dass ich das irgendwie hinbringe.
839 Gut im gemeinsamen XXX #00:53:09-4#, Motivation, ja, die meisten sagen, ja, Geld
840 ist, ich sehe Geld überhaupt nicht als Motivation. Weil wenn man mir heute, morgen
841 200 Euro gibt als Motivation für meine Arbeit, dann sage ich, habe ich das nächstes
842 Monat vergessen. Und ich sage, ja, ah ja, 200 Euro habe ich auch gekriegt. Geld ist
843 für mich keine Motivation. Motivation wäre was anderes, wenn ich jetzt, wenn die
844 Firma sagt, hey, aber nächstes Jahr fahren wir wieder Schifahren zwei Tage oder ir-
845 gendwie so was gemeinschaftlich machen.

846

847 I: Genau. Das wollte ich ansprechen.

848

849 B: Genau, machen wir ein Fest, machen wir irgendwas. Ich sage, wir sind Kegeln ge-
850 gangen oder irgendwas, das müsste die Motivation sein. Hey und am Freitag gehen
851 wir wieder, gehen wir auf einen Kaffee oder gehen wir von mir aus auf ein Glas Bier
852 oder auf eine Mischung. Das wäre Motivation, wo ich sage, heute, glaube ich, gibt es
853 das nicht mehr. Bei uns laufen die Leute aus, die die anderen eigentlich noch ein
854 bisschen an gestichelt haben, du, wir haben da oben eine Tankstelle, wo die Leute
855 halt nach der Arbeit ab und zu hingefahren sind, das ist auch schon wieder aus. Das
856 ist, ich meine, sicher, die Zeiten Lockdown und so ist das schwieriger.

857

858 I: Ja. Okay, das/

859

860 B: Aber es würde sie trotzdem nicht mehr so sein wie. Es will keiner mehr mit dem
861 anderen zu tun haben. Und da muss ich eben schauen, die Gemeinschaft wäre für

862 mich die Wichtigste zum Firmen, wie soll ich sagen, Firmenzusammenhalt. Dass ich
863 sage, das ist für mich eine Motivation, was kann ich machen. Ja, mache ich morgen
864 ein Abteilungsfest, was ist denn dabei? Ich meine, da nimmt der Abteilungschef, ich
865 weiß ja nicht, 300 Euro und geht mit fünf Leuten, nicht, gar nicht was Essen, sondern
866 einmal auf einen Umtrunk. Ja, der eine kommt vielleicht am nächsten Tag nicht, weil
867 er abgestürzt ist, aber um das geht es jetzt nicht. Es geht darum, dass die Gemein-
868 schaft und nicht nur reden und schauen, dass wir schneller und besser das machen,
869 sondern, so und jetzt setzen wir uns zusammen und reden einmal. Weiß heute ir-
870 gendeiner seinen Nachbarn? Das ist alles irgendwie vorbei. Weiß heute einer, wenn
871 zwei zusammenarbeiten? Auch im Angestelltenverhältnis, wenn sie sich nicht wirklich
872 gut verstehen weiß der nicht, ist der verheiratet, hat zwei Kinder, hat er gar kein Kind.
873 Ist er mit der Lebensgefährtin zusammen? Was ist sein Hobby? Ja, da muss schon
874 was passieren. Das ist eher auseinander. Ich würde das eher zusammenführen. Das
875 wäre für mich die Hauptmotivation.

876

877 I: Ja. Welche Möglichkeiten werden Talenten bei dir im Unternehmen geboten? Auf-
878 stiegsmöglichkeiten? Weiterbildungsmöglichkeiten?

879

880 B: Also Weiterbildung ist bei uns ein Tabuthema, denn das bringt uns eigentlich aus
881 dem Arbeitsprozess heraus. Wir tun lieber die Leute verkaufen in der Serviceabtei-
882 lung und da wird jetzt nicht großartig geschaut, ja, seine Schweißprüfung muss er
883 machen, aber das ist jetzt für mich keine Weiterbildung. Die muss er sowieso, ich
884 sage jetzt vom Gesetz alle drei Jahre machen. Und ja, dann ist schon vorbei. Meine
885 Dreher probiere ich seit, also meine Metalltechniker, sage ich jetzt, probiere ich
886 schon seit ein paar Jahren auf einen Kurs zu bringen. Die wollen selbst gar nicht
887 mehr. Die wollen gar nicht mehr. Ja, für was soll ich dort hingehen? Ich mache das
888 eh schon 30 Jahre. Also für mich hat ein Talent, was wir vielleicht noch haben ist den
889 einen oder anderen machen wir zum Obermonteur, aber ohne Schulung, ohne ir-
890 gendwas. Sondern der führt einmal ein Dreimannpartie, dann führt er ein paar Mal
891 eine Fünfmannpartie und dann wird er irgendwann mit zehn Prozent Partieführerzu-
892 lage gekauft und ist dann Obermonteur und ist Führungskraft. Das ist für mich keine,
893 würde ich mir alles ganz anders vorstellen. Das muss, es muss nicht, ich habe einige
894 Kollegen, die sagen sogar, ich will gar nicht werden Obermonteur, weil für zehn Pro-
895 zent mache ich mir nicht mehr am Abend auch noch Gedanken über die Firma oder
896 über meine Baustelle, die gibt es genauso. Deswegen, ich glaube aber, dass aus
897 den eigenen Reihen wir in der Vergangenheit gute Führungskräfte gemacht haben,
898 heute musst du einen Titel haben, heute musst du anders haben. Du brauchst ei-
899 gentlich, nicht einmal XXX #00:57:08-4# kommt mir vor, du bist dann schon trotzdem
900 eine angesehene Person. Ich glaube, dass das auch sich ergänzen müsste, ich
901 sage, die Führungskräfte bei uns, wenn ich jetzt sage, Bauleiter haben wir, die aus
902 den eigenen Reihen gekommen sind, aber die haben sich das selbst gerichtet, ihr
903 Umfeld. Das ist nicht in Ordnung. Die Führungskraft muss mit den unteren/, also den,
904 ja, Untergeordneten super harmonisieren und müssen sich austauschen. Das pas-
905 siert bei uns nicht. Und deswegen gibt es keine Schulungen. Ich habe heute einen
906 zukünftigen Obermonteur gefragt, weil ich gesehen habe, dass er einen Kran- und
907 keinen Staplerkurs hat, ich habe die bis jetzt nicht gebraucht, brauche ich ihn jetzt
908 auch nicht. Denke ich mir, ich weiß es nicht, ich würde jeden Kurs gerne in die Hand
909 nehmen. Ich würde mich eigentlich gerne weiterbilden. Ich habe mir auch sehr viel
910 selbst angeeignet und in meiner Tätigkeit, aber ich sage, Kurse sind noch immer das
911 Herzstück und ich lerne auch anders denken. Weil ich komme ja mit anderen Leuten
912 zusammen, die ja wieder was, das gleiche, ähnliche machen oder den gleichen Weg

913 gehen wollen wie ich. Aha, was ist denen ihre Motivation? Was ist denen ihr Zugang?
914 Ah, die machen das schon so. Wenn du dich nicht irgendwo austauschst, siehst du
915 dich nur in einer Kugel drinnen und kommst nie aus der Kugel raus, aber das sehe
916 ich halt, Talente leider ist ebenfalls so ein negatives Aspekt dieser Firma, wie man
917 die fördern kann.

918
919 I: Okay. Gut. Wie schaut es sonst noch intern aus. Was tut die Firma intern, dass sie
920 die Mitarbeiter bindet oder dass die Mitarbeiter loyal zur Firma sind?

921
922 B: Da gibt es unterschiedliche Bereiche. Im unteren Bereich hat man bis jetzt austau-
923 schen können, wie es sich eigentlich beliebt. Mir hat es nicht so in den, wirklich wahr-
924 genommen, aber sie haben dann immer ab und zu gedroht, ja, in den mittleren Berei-
925 chen, sage ich jetzt einmal, Führungspersonen, die ersten, da ist es schon ganz
926 schwer, weil wir eh nicht so viele mehr haben. Und in den oberen Bereichen, da pro-
927 biert die Firma schon mit der einen Boni, mit der einen irgendetwas zu machen. In
928 den unteren Bereichen eigentlich das, was wir verkaufen. Ich sage immer, ich ver-
929 gleiche mich ein bisschen mit der Firma XXX. XXX Schnitten, weil da war, sogar
930 Kunde waren wir und haben wir dort auch Serviceleistung gemacht. Die probieren
931 ihre top Schokolade zu machen, ihre Topp Waffel zu machen. Eine super Alufolie,
932 eine Farbe hinauf, kühl zu lagern. Die Firma bei uns schaut nicht auf den kleinen
933 Mann. Das, was wir eigentlich verkaufen, ja, springt er, ist gut, springt er nicht, hat er
934 ein Problem. Aber das ist leider bei uns nicht, ich würde, ja, da rede ich jetzt um-
935 sonst, weil da muss ich mich selbst dann auch in Frage stellen, was ich die letzten 40
936 Jahre für meine Mitarbeiter gemacht habe. Heute muss ich vielleicht sagen zu wenig.

937
938 I: Gut, also kann ich heraushören, ihr habt zwar einen Fachkräftemangel, aber ande-
939 rerseits tut ihr intern nichts, dass ihr die Mitarbeiter bindet?

940
941 B: Ja. Also binden, natürlich hofft man, weil es von den alten, so wie ich eben, ich
942 sage, 43 Jahre oder 40 oder 38 oder 45 Jahre, die Leute bei uns schon gewohnt
943 sind. Aber das ist nur das Gewohnheitsrecht, das hat mit/

944
945 I: Das ist aber keine Strategie.

946
947 B: Nein, das ist keine Strategie.

948
949 I: Ich habe damit gemeint, was für eine Strategie angewandt wird?

950
951 B: Nein, gar nicht. Wir reden seit sieben Jahren, dass uns jetzt viel Leute verlassen.
952 Seit sieben Jahren wird nichts unternommen dagegen. Nicht einmal das Know-how,
953 was die Leute, die hinausgehen bei der Tür, mitnehmen, nicht einmal das brachen
954 wir. Weil das werden wir schon irgendwie zusammenbringen, haben wir bis jetzt zu-
955 sammengebracht.

956
957 I: Ja, gut. Danke. Dann gehen wir zum nächsten Thema. Zum Externen, externe
958 Maßnahmen des Employer Branding. Also erzähle mir mal, wie ihr zu neuem Perso-
959 nal kommt.

960
961 B: Na ja, das einzige, sage ich, was jetzt wirklich halbwegs funktionieren sollte, was
962 aber auch nicht funktioniert ist, dass es ist Mundpropaganda. Das ist, man sollte im
963 Familienkreis, sagen wir, habe ich ihnen schon fünfmal die Frage gestellt der

- 964 Geschäftsführung, wer würde denn seinen Sohn mit hineinbringen? Dann sagen wir
965 ein, zwei, ja, ich würde schon vielleicht als Ferialpraktikant oder vielleicht so, das ist
966 nicht für mich ein Mitarbeiter, nicht. Das ist einer, der dann, den ich einmal zeigen
967 will, hey, es geht anders auch, das Geldverdienen mit körperlicher Arbeit. Da, das
968 funktioniert eben nicht, weil ich würde, selbst von meinen drei Söhnen, wie ich vorher
969 schon gesagt habe, keinen hineintun und so denken sie es die meisten. Dann gibt es
970 noch, dass man zwischendurch einmal, wenn kurze Einschaltung irgendwo macht,
971 vielleicht in einer Zeitung, aber das kostet auch schon Geld. Das will man sich eigent-
972 lich ersparen. Und dann haben wir noch die eine oder andere Medienlandschaft oder
973 sagen wir, wie heißt das, Hockey? Nein.
- 974
- 975 I: Na, ich habe gesehen über soziale Medien seid ihr sehr aktiv, also Facebook, Lin-
976 kedln, Instagram?
- 977
- 978 B: Was, was tun wir da drinnen?
- 979
- 980 I: Also um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und Werbungen schalten, ständig
981 Personalsuche.
- 982
- 983 B: Ah, das, wie heißt die Firma? Hot Key? Nein. Hoki?
- 984
- 985 I: Das sagt mir jetzt nichts.
- 986
- 987 B: Ach so, das ist eine Plattform, wo wir anbieten. Aber sie sagen dann zwar, nur das
988 kriegt keiner mit. Das kriegt fast keiner mit.
- 989
- 990 I: Okay. Also ist das nicht erfolgreich?
- 991
- 992 B: Das ist überhaupt nicht erfolgreich.
- 993
- 994 I: Mundpropaganda ist noch erfolgreich und ist/
- 995
- 996 B: Mundpropaganda geht teilweise noch so oder du hast den einen oder anderen
997 Glücktreffer, der sich durch Zufall, so wie jetzt der Bub, der bei XXX gelernt, das ge-
998 fällt ihm nicht, den ganzen Tag sitzen, sage ich und irgendwas machen. Der will kör-
999 perlich was machen, kommt aus XXX #01:02:53-0#, ist die Nachbargemeinde und
1000 hat es da nahe her. Das ist eigentlich das Ausschlaggebende für ihn.
- 1001
- 1002 I: Habt ihr hinterfragt wie er aufmerksam XXX #01:03:03-8#/
1003
- 1004 B: Ich haben ihn heute und der hat, ich habe gefragt, wie bist du überhaupt auf das,
1005 XXX gekommen? XXX #01:03:08-1# hat mir gesagt Hot Key oder wie, nein. Ich, man
1006 muss jetzt lügen wie die Firma heißt. Also die Plattform heißt.
- 1007
- 1008 I: Ja.
- 1009
- 1010 B: Muss ich jetzt echt/
1011
- 1012 I: Ich weiß, ihr seid auf etliche Plattformen. Okay. Also ist er/
1013
- 1014 B: Ja, aber Instagram, weiß ich nicht.

- 1015
1016 I: Auch.
1017
1018 B: Okay.
1019
1020 I: Ja.
1021
1022 B: Okay. Wir sagen immer, aber davon haben wir keinen einzigen irgendwo Bewerber,
1023 ber, denn wir suchen seit Mai intensiv und ich sage, wir haben dann/
1024
1025 I: Ja, deswegen war meine Frage.
1026
1027 B: Beim AMS haben wir welche gehabt, dann, wo ich noch gesagt habe, ich habe da-
1028 mals einmal gehört/
1029
1030 I: Siehst du, das frage ich auch. AMS seid ihr? Okay.
1031
1032 B: Dass Ö3, hat einmal so leicht Behinderte und da habe ich gesagt, ob wir da nicht
1033 was machen könnten. Dann haben sie das einmal in das Auge gefasst, ist aber dann
1034 nie umgesetzt worden.
1035
1036 I: Karriere.at seid ihr auch aktiv.
1037
1038 B: Genau, Karriere.at, das ist auch, das ist ja, eine Plattform, genau, die mir sehr
1039 wohl, aber ich wüsste nicht ob sich zwei melden. Eher noch, dass es über, denn ich
1040 sehe teilweise die Anmeldungen, dass es geht über so Stiftungen, die jetzt Asylan-
1041 ten, Zuwanderer, die Kinder von Zuwanderern und in die Richtung. Aber die sind
1042 eher dann in Stiftungen oder in irgendwelchen Auffanggesellschaften oder Organisa-
1043 tionen, die dann sagen, hey, was würdest gerne? Aha, die dann für sie eigentlich
1044 auch beim AMS, karriere.at hineinschauen und das war es dann.
1045
1046 I: Ja. Was wird noch unternommen, um das Image nach außen hin zu präsentieren?
1047 Also was ich gesehen habe, Facebook, LinkedIn, das funktioniert firmenmäßig gut für
1048 das Image. Werden sonst noch Veranstaltungen teilgenommen, Messen? Fernse-
1049 hen?
1050
1051 B: Ja. Wir, es hat jetzt im Herbst in Wels, gibt es eine Berufslehrlingsmesse, aber ich
1052 war jetzt nicht selbst dort vor Ort. Der Lehrlingsausbildner war vor Ort von XXX und
1053 der sagt halt, dort sind halt dann 100 Firmen oder 80 Firmen, die da drinnen sind.
1054 Und da fällst du halt nicht auf, wenn du nicht was Besonderes machst, nicht. Da
1055 kannst du nicht dann einen Schlüsselanhänger, wo du dann mit einem Einkaufswa-
1056 gen fahren kannst, wo jetzt in der Corona Zeit eh keiner so ein Einkaufswagen Chip
1057 braucht, nicht. Ich meine, da punktest du nicht. Andere haben eine Kletterwand und
1058 sagen, hey, wir ermöglichen dir die Chance den Weg da noch aufzusteigen. Andere
1059 haben Cocktails oder irgendetwas.
1060
1061 I: Ja. Ich habe auch gesehen, ich war jetzt auf einer Berufsmesse, XXX mit virtuellen
1062 Brillen und also dort muss man herausstechen, ja.
1063
1064 B: Ja. Genau, weil sonst gehst du unter oder stelle dir selber vor, du gehst jetzt ir-
1065 gendwo hin und schaut dir eigentlich in der Masse was an, weil vielleicht wäre

1066 irgendwas dabei und dann hast du halt dann so einen Laden, ja, da hast du ein schö-
1067 nes Plakat, XXX, wir suchen dich, wir wollen dich, aber das liest du 200 Mal oder 20
1068 Mal das gleiche. Wenn du hinaus gehst, kannst du dich nicht erinnern an die Firma
1069 und es muss eigentlich irgendwo was hängen bleiben, weil wenn du dann das
1070 nächste, die waren ja auf der Messe, hey, da könnte ich ja mal was tun. Auch wenn
1071 es zwei Jahre später ist oder ein Jahr später ist, nicht.

1072
1073 I: Ja, die Jugend zu begeistern wird immer schwieriger. Da muss man schon/
1074

1075 B: Du musst herausstechen.
1076

1077 I: Herausstechen, was Extravagantes bieten.
1078

1079 B: Und ich bin sicher, wenn ich morgen, ich will es jetzt nicht übertreiben, aber mor-
1080 gen tue ich den Misthaufen hin und lasse die Buben den von rechts nach links
1081 schaufeln, irgendwas bleibt hängen. Hey, da haben wir was Stinkendes gemacht,
1082 aber es kann nicht jeder mit virtuellen Brillen arbeiten. Weil dann wäre es ja auch
1083 wieder ganz normal. #01:06:38-7#.

1084
1085 I: Genau, ja, es war nur ein Beispiel. Man muss einfach herausstechen.
1086

1087 B: Man muss herausstechen #01:06:41-6#.
1088

1089 I: Was ganz anderes.
1090

1091 B: Es muss was hängenbleiben. Das zeigt uns ja die Werbung. Ich bin ja unzufrieden
1092 mit den Werbungen, aber wenn ich jetzt anschau, dass sich zwei Männer küssen im
1093 Fernsehen, bleibt auch irgendwas, leider für mich hängen. Ich kann damit schwer
1094 umgehen, aber das ist so. Du musst mit irgendwas punkten, dass du im Gedächtnis
1095 bleibst.

1096
1097 I: Das ist Marketing. Genau.
1098

1099 B: Und das sehe ich nicht bei uns.
1100

1101 I: Okay. Dann gehen wir zum letzten Thema. Wir sind ja zeitmäßig gut unterwegs.
1102 Haben Sie sich schon mal mit Arbeitgeberbewertungsportalen auseinandergesetzt?
1103

1104 B: Ja, wir haben große Schwierigkeiten gehabt zwischendurch, voriges Jahr und vor
1105 ein paar, also ich sage seit drei, vier Jahren bei Kununu, Kununu.
1106

1107 I: Ja. Kununu. Ja.
1108

1109 B: Ist, sind wir schlecht bewertet worden, wo ich aber eines sage, was ist schlecht?
1110 Gehen wir so ein Bewertungssystem durch, nehmen wir das Amazon-Bewertungs-
1111 system. Nach jedem Kauf kriegst du, nachher sollst du deine Sterne abgeben oder
1112 sagen wie du zufrieden bist. Ja, das tust du ein paar Mal, irgendwann zipft es dich
1113 an. Und ich sage, der was eh zufrieden ist, der wird dort fünf Sterne, aber der muss
1114 einen Text dazu schreiben. Da muss er irgendwie begründen, wieso er fünf Sterne
1115 hergibt, nicht.
1116

1117 I: Ja. Muss man nicht auf Kununu.
1118

1119 B: Nein, ich sage jetzt, Amazon, bin ich noch, nicht.
1120

1121 I: Ja. Okay.
1122

1123 B: Jetzt würde ich gerne fünf Sterne geben, ob er jetzt hineinschreibt, das ist super,
1124 das ist großartig und das ist schön und das ist funktionsfähig und super geliefert. Es
1125 schreibt eh jeder das Gleiche. Das erspart du dir. Wenn es negativ ist, bist du aber
1126 gleich dabei, dass du sagst, nur einen Stern, sagen wir. Weil mich ärgert das, das ist
1127 drei später gekommen, das ist vielleicht fehlerhaft, das ist irgendwas. Da bist du im-
1128 mer eigentlich schnell dabei, deinen Unmut auszulassen. Und so sehe ich das bei
1129 der Jobbörse auch, dass ich sage, der Zufriedene, der, sage ich jetzt, vielleicht ge-
1130 kündigt wird, sage ich jetzt nur, der war zufrieden mit der Arbeit. Ja, der ist jetzt ver-
1131 ärgert, unter Umständen schreibt der hinein, der wird aber nicht hineinschreiben, hey,
1132 da war alles klasse und es tut mir echt leid, dass ich meinen Job verloren habe, weil
1133 der wird sagen, nein, mein Vorgesetzter war nicht mit mir kompatibel. Das gibt es
1134 dort nicht, das gibt es dort nicht, das, der wird die guten Sachen nicht aufzählen. Und
1135 deswegen nehme ich so Bewertungsportale nicht wirklich ernst. Die negativen Sa-
1136 chen sind, weil da kann man dann daran arbeiten, hey, stimmt das? Hey, der hat viel-
1137 leicht gar nicht unrecht. Es gibt bei uns, jetzt sage ich keine, so wie ich gesagt habe,
1138 wie fördern wir Jugendliche oder wie werden wir? Welche Aufstiegschancen habe ich
1139 in dem Betrieb? Ist mir das von Anfang an klar? Aha und jetzt könnte ich sagen,
1140 schau, jetzt steht das drinnen, dass das eigentlich, nach drei Jahren oder fünf Jahren
1141 Tätigkeit hat der nie, dass er da einmal das Treppchen höher gehen können, was,
1142 welche Voraussetzungen er dafür machen muss. Dann sage ich, das kann man her-
1143 nehmen. Aber dass einer top bewertet die Firma und ich habe das selbst erlebt, wie
1144 dann die HR-Abteilung dann selber hineingeschrieben hat wie gut unsere Firma ist.
1145 Und dann denke ich mir halt.

1146
1147 I: Okay. Das ist manipuliert.
1148

1149 B: Das ist manipuliert. Für mich ist das manipuliert. Ich meine, du wirst es nie bewei-
1150 sen können, aber wenn du da zwischen den Zeilen liest, kann ich dir sogar sagen
1151 wer es geschrieben hat.
1152

1153 I: Es geht ja um die Bewertung, nicht?
1154

1155 B: Ja, aber/
1156

1157 I: Wie, dass ein Jobsuchender nachher bewertet?
1158

1159 B: Also ich, wenn ich morgen ein Job suchen würde, würde ich nicht auf das Portal
1160 schauen, auf keines. Denn ich würde mir einfach, für mich ist es wichtig, dass ich in
1161 den erstem Gespräch ein Gefühl habe. Ich sage einmal, nehmen wir das, ich bin zu-
1162 satzversichert, habe jetzt eine schwere Operation. Ich kenne keinen topp Doktor,
1163 aber ich kann mir jetzt einen aussuchen. Jetzt gehe ich zum ersten, aha, der ist mir
1164 jetzt nicht sympathisch, okay, ich gehe zum zweiten. Ist mir auch nicht sympathisch
1165 und der dritte ist mir dann sympathisch, weil ich, ja, passt. Das ist es dann. Dem ver-
1166 traue ich mehr als den ersten zwei mit denen ich halt nicht zusammengekommen bin.
1167 Und wenn ich jetzt im Internet lese, nicht falsch verstehen, aber das, was du jetzt

- 1168 alles im Internet liest von den Impfgegnern, von den Impfwilligen, ja, ich weiß nicht
1169 mehr wem ich glauben soll und das ist.
1170
1171 I: Also hast du kein Vertrauen in die Portale?
1172
1173 B: Ich habe nicht. Ich glaube, dass die Jugend aber schon sehr wohl nachschaut.
1174
1175 I: Auf das wollte ich jetzt eingehen, ja. Aber was glaubst du, wie sieht die Jugend
1176 das?
1177
1178 B: Die Jugend/
1179
1180 I: Die befasst sich ja mehr mit sozialen Medien, nicht.
1181
1182 B: Genau. Erstens einmal das, zweitens einmal, die kennen die ganzen, sage ich
1183 jetzt einmal. Nehmen wir einen Lehrling her, ist 15 Jahre, 16 Jahre.
1184
1185 I: Also früher, du hast mehr mit Mundpropaganda. Du bist zum Freund gegangen,
1186 hast du die Firma gehört? Wie ist die Firma?
1187
1188 B: Genau. Ja, genau, nicht und die ist klasse oder schlecht oder was weiß ich und
1189 damit hast du dann.
1190
1191 I: Und die neuen haben nicht mehr so viele soziale Kontakte?
1192
1193 B: Genau. Weil sehr viele daheim sitzen, sage ich oder halt nicht mehr so in der Ge-
1194 sellschaft unterwegs sind wie wir. Und der schaut dort hinein. Der nimmt das schon
1195 teilweise her.
1196
1197 I: Teilweise, ja.
1198
1199 B: Ja, wir, der kennt natürlich auch, weil der weiß auch, das letzte Mal hat er sich ir-
1200 gendwo was bestellt und hat dort eine super und wie er es selbst dann gekauft hat,
1201 hat er auch gesehen, ja, alles stimmt nicht was da jetzt so gestanden ist, nicht.
1202
1203 I: Dann schreibt er wahrscheinlich eine Bewertung.
1204
1205 B: Glaubst du? Ja, wenn sie negativ ist, wird er eine Bewertung schreiben, genau.
1206 Ja, das/
1207
1208 I: Ja, also bist du der Meinung, er wären eher negative Bewertungen bewertet wie
1209 positive?
1210
1211 B: Es werden, ja, genau. Ich glaube, dass der positive mit dem, das ist für ihn gut und
1212 schön und das braucht XXX #01:12:00-3#.
1213
1214 I: Ist eher selten, dass einer auf solche Jobportale positive Bewertungen abgibt,
1215 nicht.
1216
1217 B: Genau, also außer sie sind gefakt, meiner Meinung nach.
1218

- 1219 I: Ja.
1220
- 1221 B: So wie bei uns.
1222
- 1223 I: Die Portale unternehmen ja schon viel, dass die Fake wegfallen, aber es wird sich
1224 nicht vermeiden lassen. Das ist/
1225
- 1226 B: Ja, du, es wird Menschen auch geben, die dort sehr gerne mitteilungsfreudig sind
1227 und sagen, in der Firma ist alles super. Aber wenn ich dort beschäftigt bin/
1228
- 1229 I: Die sind aber die Minderheit, ja.
1230
- 1231 B: Ja, schaue ich ja gar nicht auf das Portal theoretisch, weil ich suche ja keinen an-
1232 deren Job oder? Wenn ich zufrieden bin mit meinem Job in der Firma, gehe ich dann
1233 und schaue mir eine andere Firma an, ah du, wie geht es denn der Firma Mayer-
1234 hofer? Und schauen wir, weil dort möchte ich vielleicht anfangen. Nein, ich bin ja da
1235 zufrieden und dann werde ich das nicht hineinschreiben, also komme ich gar nicht in
1236 Kontakt theoretisch mit dem Portal.
1237
- 1238 I: Also deiner Meinung, ja, wenn ich das richtig/
1239
- 1240 B: Aber die Jugend, die es sich jetzt aussuchen kann, die sagt, hey, in der Firma zipft
1241 es mich an, aber die Arbeit wäre das. Aha, welche noch Wirtschaftstreibenden gibt
1242 es? Dass die dann einmal hineinschaut und sagt, hey, da gibt es eine Bewertung,
1243 aha, die haben X nicht oder ist der Vorgesetzte gut oder dort ist er schlecht oder wird
1244 nicht geführt oder werden welche Maßnahmen nicht getroffen, die glauben das
1245 schon am Anfang, werden aber damit umgehen können, dass nicht alles die Wahr-
1246 heit ist, was da drinnen so 100-prozentig steht. Also die, weil sie auch dauernd in
1247 dem, ich sage, schaue hinein Instagram, Workplace, so wie es bei uns, es ist ja alles
1248 darstellbar, nur stimmt es halt teilweise nicht, nicht.
1249
- 1250 I: Ja. Aber können deiner Meinung nach solche Bewertungen eine Beeinflussung für
1251 Jobsuchende haben?
1252
- 1253 B: Ja, auf jeden Fall, weil ich sage, wenn ja, ich bin jetzt, nehmen wir jetzt nicht mein.
1254 Ich bin jetzt Automechaniker, möchte ich gerne werden. Und ja, jetzt habe ich viel-
1255 leicht das Angebot, ich kann bei XXX, bei XXX und bei XXX arbeiten. Und dann
1256 würde ich sagen, hey, es sind drei deutsche Marken, ja, wo möchte ich hingehen?
1257 Dann schaue ich mir vielleicht das an und dann gibt die eine Ausschlag oder was mir
1258 dann mehr zusagt, sage ich, ja, jetzt gehe ich zu XXX, weil da habe ich eigentlich nur
1259 gute Berichte gelesen, bei XXX war, dass so ein hin und her und bei XXX ist alles
1260 schlecht gestanden oder umgekehrt, aber ich sage bei A, B, C. Also ich glaube
1261 schon, dass es auch beeinflussen wird. Natürlich kommt es auch auf die Häufigkeit
1262 darauf an, nicht.
1263
- 1264 I: Nicht alle/ genau.
1265
- 1266 B: Denn es stehen dann nur zwei schlechte Berichte und fünf gute oder stehen fünf
1267 schlechte und zwei gute, der wird sich da, aber er wird das sicher zur Beeinflussung
1268 seiner Entscheidung sicher ein bisschen hernehmen. Also da bin ich mir ganz sicher.
1269

1270 I: Das war meine Frage, ja. So, okay, das haben wir schon gehabt, wie du persönlich
1271 zu den Bewertungen stehst. Gibt es aus deiner Sicht noch irgendeine, was Erwäh-
1272 nenswertes zu den gefragten, Ganzen Themen?

1273
1274 B: Ja, also mit meiner Erfahrung würde ich heute sagen, man muss der Wirtschaft,
1275 die Wirtschaft wird so global gesehen. Man muss, ich sage einmal, ich glaube, es
1276 gibt über 400 Kollektivverträge in Österreich zu verhandeln, jeder macht da seinen
1277 eigenen Brei daraus. Aber ich glaube, dass man der Industrie, so wie der Schwerin-
1278 dustrie, ob es jetzt XXX ist, ob es jetzt XXX ist, ob es jetzt die XXX ist oder die Groß-
1279 betriebe, nicht nur die fördern und nicht nur die mit leben lassen, sondern man muss
1280 es auch für alle zugänglich machen. Jetzt, Fehler werden relativ viele gemacht. Wir
1281 waren einmal, also wir waren eigentlich zweimal insolvent, wo aber wir wenig dafür-
1282 können, haben, sage ich einmal. Und wir leben jetzt auch Großteils von einer Förde-
1283 rung, die wichtig war. Ich muss das ganz offen und ehrlich sagen, ich weiß nicht wie
1284 wir das Jahr '20 zusammengebracht hätten ohne die Förderung im Endeffekt zu krie-
1285 gen. Und ich glaube, man muss der Industrie wieder, ein Vertrauen zu geben. Früher
1286 haben die Banken das finanziert. Früher der Bank dir, du bist Industriebetrieb, du bist
1287 schon 80 Jahre oder 30 Jahre oder 20 Jahre, ich gebe dir jetzt zwei Millionen Euro.
1288 Heute haben die so viele Auflagen, dass dir, die Industrie kriegt, wenn der Herr XXX
1289 bei uns zur Bank geht, sagen sie, ja, danke, aber schauen sie ihre letzten drei Jahre,
1290 die Zahlen an, die waren nicht dementsprechend gut. Sie kriegen keine Million. Sie
1291 kriegen keine zwei Millionen oder wie viel auch immer. Ich glaube, dass sich da auch
1292 schon ein Umdenken kommen müsste, ein bisschen. Dass die, gehe heute als Jun-
1293 ger einen Kredit nehmen, kriegst du relativ viel. Ich habe vor einem Jahr gefragt, ei-
1294 gentlich aus Spaß, ich hätte gerne 100.000 für ein Eigenheim zu erweitern. Ich kriege
1295 mit 57 keinen Kredit mehr von 100.000, außer mein Sohn würde unterschreiben,
1296 nicht. Weil die Sicherstellungen heute schon so groß sind. Natürlich sind viele Ban-
1297 ken eingefahren, aber ich möchte die, die Industrie möchte ich wieder in einer ande-
1298 ren, dass sich wirklich wirtschaftlich was macht. Ist wurscht, ich sage, ich kenne jetzt
1299 keinen Industriebetrieb, der für Österreich allein arbeitet, sondern der weltweit oder
1300 europaweit arbeitet oder in den Nachbarländern arbeitet. Irgendwo kommen wir im-
1301 mer irgendwo zu Randerscheinungen und da würde ich schon gerne sehen, dass die
1302 Industrie nicht sehr wichtig ist, aber auch einen höheren Stellenwert hat, dann wäre
1303 es vielleicht auch wieder leichter, Arbeiter zu finden, Lehrlinge zu finden, den Fach-
1304 kräftemangel aufzuheben ein bisschen, weil es dann auch wieder interessant wäre.
1305 Ich glaube die Industrie drückt man runter auch ein bisschen und sagt, ja, das sind
1306 alles so Negative und aber schauen wir ob wir herstellen, schauen wie viel wir expor-
1307 tieren, schauen was wir machen. Also ich würde da ein bisschen den Hebel anset-
1308 zen. Natürlich hat das der Bauer gerne und das hat auch gerne die Beamten, das
1309 hätten, das würden auch gerne die Fleischhauer machen und was weiß ich. Aber ich
1310 glaube, dass man das alles ein bisschen, wirklich sagen muss, hey, wie viel Wert-
1311 schöpfung bringen wir noch in Österreich? Was ist es? Heute sind die großen Kon-
1312 zerne, es wird eh lange und groß diskutiert, die wenig Steuer zahlen, aber weltweit
1313 agieren. Und ich sage, da muss man halt dann auch sagen, du, der ist ein Österrei-
1314 cher und der zahlt eigentlich immer brav seine Steuern, auch wenn er sich ab und zu
1315 schwertut, aber das ist einfach für uns wirklich wichtig. Aber ist sehr, sehr schwer,
1316 glaube ich auch zum Rüberbringen. Man muss, es muss ein Umdenken und ich freue
1317 mich, was ich vielleicht wirklich abschließend sagen muss, ich freue mich auf die
1318 neue Generation. Also ich habe keine Angst, ich weiß ja nicht, dass mich die erset-
1319 zen oder ich glaube, dass die ganz einen anderen Zugang wieder haben als wir und
1320 ich möchte da sicher in zehn Jahren hineinschauen oder in 20 Jahren

1321 hineinschauen, wenn ich noch lebe und schauen was sich da alles getan hat. Weil da
1322 setze ich wirklich viel, viel Hoffnung drauf. Die Arbeitsbedingungen einfacher zu ge-
1323 stalten, auch Freude zu haben. Ich weiß ja nicht, die sollen da tanzen zu Mittag, das,
1324 ich weiß es nicht. Die sollen Dart spielen, ich weiß nicht was mir jetzt alles einfällt.
1325 Die sollen einfach einen Spaß beim Arbeiten haben. Und das fehlt, ich glaube den
1326 Österreichern und wie ich früher auch schon gesagt, den Deutschen, wir sind da viel
1327 zu viel orientiert auf den Gewinn und auf die Maximierung. Wenn ich irgendwo in das
1328 Ausland fahre und ich sehe da 17 Leute bauen da eine Mauer und brauchen eigent-
1329 lich mehr als drei Wochen, da werden sie nicht fertig. Ja, aber die arbeiten alle schön
1330 brav und schön gleichmäßig und sind auch alle zufrieden. Haben, verdienen natürlich
1331 nicht das wie wir, aber ich glaube, dass die zufriedener sind wie wir, weil wir haben ja
1332 den nächsten Mercedes und wir haben das nächste größere Haus schon in Aussicht,
1333 das wir vielleicht kaufen möchten oder erwerben möchten, das ist der falsche Weg
1334 meiner Meinung nach.
1335
1336 I: Ja.
1337
1338 B: Aber damit bin ich jetzt eigentlich fertig, ja.
1339
1340 I: Ja, dann sage ich danke und/
1341
1342 B: Bitte.
1343
1344 I: Beende das Interview/
1345

Transkription Interview 4

1 I: So, ich sage einmal Danke für Ihre Zeit.

2

3 B: Bitte.

4

5 I: Über die Einwilligungserklärung und Datenschutz habe ich Sie aufgeklärt. Sind Sie
6 damit einverstanden?

7

8 B: Ja. (...)

9

10 I: Dann möchte ich gleich zur ersten Frage übergehen. Schildern Sie mir Ihre Erfah-
11 rungen zu Fachkräftemangel. Speziell in der Metallbranche. Welche Erfahrungen ha-
12 ben Sie die letzten Jahre gesammelt?

13

14 B: Ja, im Endeffekt also der Fachkräftemangel hat sich verstärkt über die letzten
15 Jahre. Und ja, das liegt halt daran auch, dass ja, die Metallindustrie jetzt nicht eine
16 saubere Umgebung hat. Das ist ein bisschen mit Lärm und Schmutz verbunden und
17 dementsprechend halt nicht mehr die Jugendlichen so ein Begriff, wie es vielleicht in
18 der Vergangenheit war. Und ja, insofern ist es halt eine Herausforderung, vernünftige
19 Fachkräfte zu finden. (...)

20

21 I: Erzählen Sie mir bitte wie Ihrer Meinung nach die Gründe für den Fachkräfteman-
22 gel sind. (...)

23

24 B: Ja, die Gründe. Also wie schon vorher jetzt erwähnt, also ja, Metallindustrie ist
25 meistens mit Staub und Lärm verbunden. Aber auch generell glaube ich, dass in der
26 Vergangenheit und das weiß ich aus meiner eigenen Schulzeit, immer in der Schul-
27 ausbildung schon gesagt worden ist, ja, quasi, wenn du etwas Gescheites werden
28 willst, musst du studieren gehen. Das heißt, man wird als Jugendlicher schon in die
29 Richtung getrimmt. Und man sollte, glaube ich, umdenken und auch die Fachkräf-
30 teausbildung in der Wertigkeit auch entsprechend verbessern. Dann werden auch
31 mehr Jugendliche diesen Job machen wollen in Zukunft.

32

33 I: In welchem Personalbereich, also z.B. Lehrlinge, Facharbeiter, Hilfsarbeiter haben
34 Sie die meisten Probleme, Personal zu finden?

35

36 B: Ja, im Endeffekt also Hilfsarbeiter findet man. Ja, also die findet man. Es gibt ge-
37 nug Leute, die nicht eine umfangreiche Ausbildung haben und Hilfskräfte sind jetzt
38 nicht das Problem. Aber bei Facharbeitern und Lehrlingen gibt es immer wieder The-
39 men. Lehrlinge wahrscheinlich deswegen auch schwer zu finden, weil es jetzt in der
40 Schule jetzt nicht so attraktiv dargestellt wird, dieser Facharbeiterberuf, wie er eigent-
41 lich ist. Nicht? Und von den Facharbeitern her natürlich der demografische Wandel.
42 Geburtenrückgang. Man hat also insgesamt weniger Personal zur Verfügung. Und ja,
43 das kann man jetzt, sage ich einmal, nur durch Zuwanderung lösen, das Thema. An-
44 sonsten ist das, ja, eine große Herausforderung.

45

46 I: Haben Sie allgemein das Gefühl, dass Sie ein Problem haben, Fachkräfte zu fin-
47 den?

48

49 B: Ja, also wir im Betrieb ACE nehmen jährlich zwei bis drei Lehrlinge auf. Das ist

50 also bis dato immer gelungen, hier Lehrlinge zu finden. Wobei wir immer wieder fest-
51 stellen, man muss halt Mitarbeiter, junge, motivierte Mitarbeiter finden, die den Job
52 auch wirklich machen wollen. Wir arbeiten da sehr intensiv zusammen auch mit den
53 Berufsschulen. Wir kriegen da sehr viele Bewerber und verlangen von denen auch,
54 sage ich mal, dass sie während des Polytechnikums auch eine Woche bei uns
55 schnuppern. Damit sie sehen, okay, was hat der Job auf sich? Was ist super und
56 was gefällt einem nicht so? Weil mir es wichtig ist, sage ich einmal, wenn wir einen
57 Lehrling jetzt aufnehmen, beispielsweise, dass der im Unternehmen verbleibt. Weil
58 die Lehrlingsausbildung sehr zeitintensiv ist, kostet natürlich viel Geld. Und da ist es
59 wichtig, dass man auch noch diese Lehrlinge, die man dann zu Fachkräften ausbil-
60 det, auch weiterhin nutzen kann. Dass das Know-how nicht verloren geht.

61
62 I: Ja, also da komme ich schon zur nächsten Frage. Wie könnte man Ihrer Meinung
63 nach den Fachkräftemangel bekämpfen?

64
65 B: Ja. Wie schon gesagt. Also man müsste erstens einmal mehr junge Leute in die
66 Richtung Lehre bzw. Fachkräfteausbildung lenken. Und das kann nur, sage ich ein-
67 mal, bereits in der Schulzeit erfolgen. Das heißt, es soll eine entsprechende Wertig-
68 keit auch dem Facharbeiter gegenüber gegeben sein. Nicht? Nicht nur, sage ich ein-
69 mal, denen, die jetzt ein Studium haben. Denn auch der Facharbeiterjob ist eine sehr
70 anspruchsvolle Arbeit aus meiner Sicht, die auch entsprechende Wertschätzung ver-
71 dient. Und zum anderen, ja, muss man halt schauen auch, dass man, ja, die/ Wir ha-
72 ben ja auch sehr viele Leiharbeiter beispielsweise aus dem östlichen Bereich. Un-
73 garn, Kroatien, Bosnien. Dass man da auch, sage ich einmal, ja, solche Themen for-
74 ciert. Wenn man nicht aus dem eigenen Land jetzt genug Fachkräfte rekrutieren
75 kann. Aber ich sage, in erster Linie sollte man daran arbeiten, ist meine Meinung.
76 Dass man die eigenen jungen Leute auch in die Richtung motiviert, wieder diesen
77 Lehrberuf bzw. die Facharbeiterausbildung anzustreben. Dass es anstrebenswert
78 wird wieder.

79
80 I: Wie könnte man das politisch vielleicht auch steuern oder was könnte die Regie-
81 rung für die Motivation unternehmen?

82
83 B: Ja, die Regierung. Also das Bildungsministerium müsste halt in die Richtung ent-
84 sprechend einlenken und ja. Ich sage ja, das Ganze passiert ja in der Schulzeit. Und
85 wenn in der Schulzeit den Jugendlichen vermittelt wird, okay, nur wenn du weiter
86 Schule gehst so quasi und studieren gehst, dann bist du was. Ja. Dann werden sich
87 viele, sage ich, in diese Richtung entwickeln. Und die anderen sagen dann, aha, die,
88 die nicht so gute Noten haben, die gehen dann halt in den Lehrberuf. Das sollte ja ei-
89 gentlich nicht so sein. Sondern jeder soll eigentlich das machen, was Spaß macht
90 und das sollte man versuchen oder man soll den Schwerpunkt in die Richtung legen
91 im Ausbildungsprogramm, im Schulprogramm. Dass man auch versucht, sage ich
92 mal, das zu finden, was man gerne macht. Denn das ist eigentlich das Entschei-
93 dende für den Erfolg später. Dass die Arbeit Spaß macht. Und ja, die sollen heraus-
94 finden, was einem jeden Spaß macht und dann entsprechend auch jeden in die rich-
95 tige Richtung entwickeln.

96
97 I: Danke. Wie sehen Sie den demografischen Wandel in Ihrem Unternehmen? Hat
98 der momentan schon Auswirkungen?

99
100 B: Ja. Also es gehen jährlich, sage ich einmal, Mitarbeiter in Pension. Nach wie vor

101 fallen die meisten Mitarbeiter bei uns in die Früharbeiterregelung. Das heißt, die ge-
102 hen in der Regel schon mit 60. Wir haben ein paar Ausnahmen, die den Job wirklich
103 gerne machen und dann auch länger bleiben. Teilweise auch über 65 hinaus. Das ist
104 sehr positiv. Spricht auch für das Unternehmen. Aber natürlich, sage ich einmal, wird
105 sich das jetzt noch, also dieser demografische Wandel in den nächsten Jahre noch
106 verstärken. Und da müssen wir jetzt halt frühzeitig reagieren, dass wir jetzt Fachar-
107 beiter aufbauen. Eben die Lehrlingsausbildung verstärken und eben auch am Markt
108 versuchen, neue Facharbeiter für uns zu gewinnen rechtzeitig.

109
110 I: Danke. Gibt es Ihrer Meinung nach große Unterschiede zwischen den verschiede-
111 nen Generationen?

112
113 B: Ja, einmal die Generation X, Y, Z.

114
115 I: Ja.

116
117 B: Und im Endeffekt findet da schon eine Verschiebung der Werte statt. In der Ver-
118 gangenheit war halt die Ernährung, Versorgung der Familie das Wichtigste. Und
119 dadurch hat der Arbeitgeber einen sehr hohen Stellenwert gehabt bei jedem. Also
120 der war sehr weit oben in der Priorität. Und das hat sich mittlerweile, ja, von der Ge-
121 neration Y verlagert. Die meisten sind versorgt. Da haben die Jugendlichen meistens
122 schon Wohnung oder andere oder wohnen daheim oder kriegen eine Wohnung von
123 den Eltern. Nicht? Weil wir doch, sage ich einmal, sind sehr viele arbeiten gekommen
124 in den letzten Jahren. Das heißt, den Jugendlichen ist jetzt dieses Versorgungskon-
125 zept aus der Vergangenheit, also als Prio 1, nicht mehr das Thema. Sondern die Ju-
126 gendlichen sagen, okay, ich habe eine gewisse Grundversorgung sowieso schon mit-
127 gegeben von den Eltern. Gott sei Dank, muss man sagen. Und der kann sein Leben
128 wirklich leben und schaut halt, ja, macht zwar seine Arbeit, aber ja, die Freizeit ist ge-
129 nau so wichtig. Ja. Das heißt, die Freizeit ist viel in der Wertigkeit gestiegen als in der
130 Vergangenheit. Und insofern ist es auch schwierig, sage ich einmal, diese Mitarbei-
131 ter, die jungen Mitarbeiter zu motivieren. Am Wochenende da zu sein, Samstag zu
132 arbeiten oder was auch immer. Das ist halt immer schwieriger möglich. Und man
133 muss dem Ganzen halt begegnen jetzt mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Ja. Man
134 muss halt als Arbeitgeber auch für diese Generation attraktiv bleiben, denn das wird
135 sich ja natürlich noch verstärken. Es gibt ja die Generation Z. Nicht? Das heißt, da
136 wird ja noch mehr das Ganze in die Richtung gehen. Und was den jungen Generatio-
137 nen auch wichtig ist, eine klare Vision, nicht? So wie wir es jetzt bei der XXX haben,
138 wo geht die Richtung hin? Und auch die Regeln, wie gehen wir miteinander um?
139 Wertelandschaft usw. Das sind Sachen, die von den Jugendlichen viel mehr nachge-
140 fragt werden als jetzt von der Generation X.

141
142 I: Danke. Wie gehen Sie allgemein mit den verschiedenen Werten und Bedürfnissen
143 von den Mitarbeitern um?

144
145 B: Ja, man kann eh nur reagieren, indem man flexible Arbeitszeiten schafft. Also ja,
146 denen ist quasi das Work Life Balance Thema ein wichtiges Thema. Wobei eine
147 Work Life Balance vielleicht in der Ausdrucksweise jetzt gar nicht mehr wichtig ist,
148 sondern eher Life Work Balance heißen sollte, weil es, glaube ich, immer mehr sich
149 in diese Richtung verschiebt.

150
151 I: Life Balance ohne Work.

152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202

B: Ja, auch.

I: Generation Z wahrscheinlich.

B: Ja, stimmt. Wird in die Richtung gehen. Und Corona hat bei gewissen Jugendlichen auch eine Veränderung bewirkt. Also ich war teilweise überrascht, dass Jugendliche in einem, ja, im besten Alter einmal kommen und sagen, ja, nein, sie wollen nicht mehr Vollzeit, sie wollen Teilzeit arbeiten. Und das ist halt schon überraschend. Noch mehr Verschiebung in Richtung Life und nicht Work. Und natürlich, wir versuchen auch eine angenehme Arbeitsumgebung zu schaffen, als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Ja und den Bedürfnissen auch anzupassen. Denn es hilft eh nicht. Das wird sich weiter in diese Richtung entwickeln.

I: Danke. Damit gehen wir schon zum nächsten Thema. Und zwar Employer Branding. Das Hauptthema meiner Masterthesis. Welche Rolle spielt Employer Branding bzw. auf Deutsch Arbeitgeberattraktivität für Sie?

B: Ja. Es gibt am Markt, wenn man jetzt unsere Region hernimmt, große Firmen wie eine Magna, wie eine XXX usw. Und die tun sich relativ leicht jetzt, sage ich mal, Mitarbeiter zu finden. Weil sie ja so präsent sind. Ja. Kennt ein jeder.

I: Sie haben einen Markennamen.

B: Haben eine Marke, ja und sind bekannt. Wenn ich einem sage, weiß ich nicht, ich arbeite bei der Firma XXX, sagt das den meisten nichts. Nicht einmal, wenn man sagt Christof Group, obwohl das ein großer Konzern ist. Wenige kennen das Unternehmen. Wenn man dann jetzt Mitarbeiter gewinnt und Gott sei Dank gelingt es uns auch, dass wir Mitarbeiter gewinnen von einer XXX oder von einer XXX, dann sieht man, dass XXX jetzt als Arbeitgeber gar nicht so schlecht ist und dass dort auch mehr Glanz ist oder Schein als wirklich. Also die gute Verpackung, aber der Inhalt ist auch nicht immer der, was man glaubt, dass es sein konnte bei diesen Unternehmen. Also die kochen alle nur mit Wasser und wir sind als XXX, glaube ich, gar nicht so schlecht aufgestellt mit unseren Paketen, die wir eben haben für die Mitarbeiter. Aber natürlich, diese Präsenz nach außen hin, die müsste man noch verstärken. Also das ist sicher ein Thema, wichtiges Thema in Zukunft, wenn man Mitarbeiter finden will. Ja.

I: Welche Maßnahmen setzen Sie, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein?

B: Ja, also wir versuchen, den Mitarbeitern eine klare Strategie, eine klare Vision zu geben. Nicht? Dass man sagt, okay, da kommen wir her und da wollen wir hin. Dass ein jeder weiß, in welche Richtung es geht. Dass, ja, die Wertelandschaft da ist, eine transparente. Nicht? Und ja, flexible Arbeitszeiten und auch flexible Tätigkeiten. Es gibt sehr viele, die sagen, okay, ich will nicht jeden Tag das Gleiche machen. Das ist jetzt, was uns zugutekommt. Viele von Magna wechseln zu uns, weil sie sagen, ja, dort haben sie jeden Tag das Gleiche gemacht. Wir sind doch ein Einzelfertiger. Es gibt bei jedem Projekt eine besondere Herausforderung. Es gibt unterschiedliche Tätigkeiten und insofern haben wir ein sehr interessantes Aufgabengebiet. Das ist z.B. auch eine Stärke von uns. Und auch die Arbeitsumgebung versuchen wir ständig zu verbessern, Goodies zu geben, den Mitarbeitern. Ob das jetzt, sage ich mal, ja, das

203 Geburtstagsgeschenk ist, als Aufmerksamkeit, als Wertschätzung oder einen Obst-
204 tag oder Gesundheitstag oder auch jetzt das aktuelle Firmenradthema, wo wir da, ja,
205 Begünstigungen den Mitarbeitern ermöglichen wollen. (...)

206
207 I: Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Emplo-
208 yer Branding?

209
210 B: Ja, im Endeffekt muss der Gesamtauftritt stimmen. Ja und natürlich, die großen
211 Firmen tun sich leichter. Die haben ganz andere Budgets, wie sie eben reagieren
212 können, wie sie inserieren können usw. Da haben wir jetzt natürlich weniger Möglich-
213 keiten oder Mittel. Aber ich sage, das Gesamte. Also der Mitarbeiter muss eben zum
214 Unternehmen passen. Das heißt, das ist ein ganz ein wichtiger Prozess bei uns. Also
215 die Mitarbeiterauswahl. Wir schauen wirklich, dass der Mitarbeiter, bevor wir ihn ein-
216 stellen, dass der wirklich weiß, um was es geht. Dass er alle Themen kennt. Und ja,
217 wir in die Richtung. Ist auch ein Teil vom Employer Branding, dass unsere eigenen
218 Mitarbeiter draußen sagen, ja, die XXX ist ein super Unternehmen und machen auch
219 indirekt Werbung.

220
221 I: Die sogenannte Mundpropaganda.

222
223 B: Ja.

224
225 I: Was unternehmen Sie für die Personalentwicklung intern?

226
227 B: Ja, im Endeffekt haben wir eine Qualifikationsmatrix. Für jeden Mitarbeiter sind
228 eben die Qualifikationen abgebildet und man schaut auch, sage ich einmal, welchen
229 Qualifikationsbedarf hat man und welche Mitarbeiter sind dafür geeignet? Und dahin
230 gehend wird auch, sage ich einmal, dann, ja, die Weiterentwicklung abgestimmt. Und
231 zusätzlich dann, wenn man sieht, okay, in diesen Qualifikationsbereichen haben wir
232 ja Aufholbedarf, brauchen wir zusätzliche Mitarbeiter, wird dann gezielt gesucht.

233
234 I: Danke. Wie sehen Sie die Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen? (...)

235
236 B: Die Unternehmenskultur. Ja, ich sage einmal, ich denke, dass wir es geschafft ha-
237 ben. Also wir haben ja sehr viele, ja, ehemalige Jugoslawen in Führungszeichen,
238 die bei uns mittlerweile seit 15, 20 Jahren in Österreich leben, österreichische Staats-
239 bürger sind. Und da viele, ja, unterschiedliche Völker jetzt bei uns im Unternehmen
240 beschäftigt sind. Und da hat es immer wieder, sage ich einmal, in der Vergangenheit
241 Reibungen gegeben. Aber mittlerweile haben wir uns als Unternehmen so gut entwi-
242 ckelt, dass da wirklich eine gemeinsame Unternehmenskultur gelebt wird, als Team
243 aufgetreten wird. Man versucht, die Themen auch im Team zu lösen. Wir haben das
244 geschafft, sage ich einmal, dass auch Mitarbeiter mit unterschiedlichen Ansichten für
245 die Sache arbeiten und konstruktiv alle an einem Strang ziehen.

246
247 I: Gibt es eigentlich einen großen Unterschied noch zwischen Angestellten und Ar-
248 beitern in Ihrem Betrieb?

249
250 B: Also eigentlich, ja, früher war das ein großer Unterschied. Es gibt nach wie vor,
251 sage ich einmal, Angestellte und Arbeiterregelungen im Kollektivvertrag, was eigent-
252 lich aus meiner Sicht nicht mehr zeitgemäß ist und ehest möglich auch abgeschafft
253 werden sollte. Im Unternehmen differenzieren wird das eigentlich nicht mehr. Ja.

254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304

I: Das finde ich gut.

B: Aber eher sage ich einmal bedingt durch den Kollektivvertrag hast du halt, wenn du einen Arbeiter einstellst in der Produktion, einen Arbeiterdienstvertrag und ansonsten hast du einen Angestelltendienstvertrag. Aber eigentlich inhaltlich ist es komplett das Gleiche.

I: Welche Eigenschaften, Kompetenzen sind Ihnen bei Ihren MitarbeiterInnen am wichtigsten?

B: Ja, im Endeffekt wichtig ist, sage ich einmal, dass der selbstständig arbeitet. Dass er Eigenverantwortung wahrnimmt. Ja, denn wir können nicht alles. Also wir erzeugen doch Geräte, die ja im Einsatz nicht ungefährlich sind. Das heißt, die Qualität, die Arbeitsabläufe, das muss alles stimmen und das kannst du nicht alles kontrollieren. Das heißt, du brauchst ein bisschen eine Eigenverantwortung auch von den Mitarbeitern. Das ist wichtig. Und natürlich, dass sie auch im Team arbeiten. Also die Teamfähigkeit ist auch ein wichtiges Asset.

I: Wie wichtig ist Ihnen der Faktor Motivation der Mitarbeiter?

B: Ja, sehr wichtig. Also motivierte Mitarbeiter leisten mehr als nicht motivierte. Das ist einmal so. Und wir beschäftigen uns eigentlich als Unternehmen jeden Tag damit, dass wir sagen, okay, was können wir noch machen, um attraktiver zu sein für die Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiter zu motivieren?

I: Und was unternehmen Sie da genau? Um den Mitarbeiter zu motivieren? Vielleicht ein paar Beispiele.

B: Ja. Wir versuchen zum einen einmal, die Wünsche der Mitarbeiter auch zu erfüllen. Das heißt, wenn einer sagt jetzt in der Produktion, er würde gerne jetzt zusätzlich ein Schweißverfahren erlernen, dann ermöglichen wir, wenn wir der Ansicht sind, dass der auch das erlernen kann, diesen Weg, der Mitarbeiter. Das heißt, es ist ganz wichtig auch dieser Austausch. Also z.B. die Mitarbeitergespräche sind ganz ein wichtiger /

I: Auf das wollte ich abzielen.

B: Ein ganz wichtiges Instrument. Dass man sich zusammensetzt mit dem Mitarbeiter. Dass man einmal sagt, okay, was ist die Erwartungshaltung? Was passt gut im Unternehmen und wo gibt es Veränderungsbedarf? Und was wünscht sich der Mitarbeiter bzw. welche Perspektive hat er? Und das ist ganz wichtig, damit man da rechtzeitig auch reagieren kann als Unternehmen und den Mitarbeiter langfristig im Unternehmen halten kann.

I: Wie oft werden solche Mitarbeiterbefragungen durchgeführt?

B: Also Mitarbeitergespräche finden ja einmal im Jahr statt, wobei man ja, eigentlich in einem halben Jahr sich noch einmal zusammensetzen sollte und das noch einmal reflektieren sollte. Und nicht da Vereinbarungen trifft, ob das eh am Weg ist, damit das am Jahresende dann auch umgesetzt werden kann und ist. Und zusätzlich

305 machen wir zu diesen Mitarbeitergesprächen alle zwei Jahre eine Mitarbeiterbefra-
306 gung. Bei der XXX findet heuer im März, April wieder eine Mitarbeiterbefragung statt,
307 wo dann wirklich die Mitarbeiter befragt werden. Ja. Letztes Mal waren es 90 %, die
308 dann auch an dieser Befragung teilgenommen haben freiwillig. Und dann kann man
309 wirklich analysieren, wo gibt es noch Probleme? Was wünschen sich die Mitarbeiter?
310 Können wir die Wünsche erfüllen, ja oder nein? Und Maßnahmenprogramme auch
311 aufsetzen. Und ganz wichtig, auch den Mitarbeitern transportieren, was wird umge-
312 setzt? Damit sie sehen, ja, die Mitarbeit hilft. Denn das Unternehmen reagiert auf die
313 Bedürfnisse der Mitarbeiter.

314
315 I: Wie führen Sie die interne Kommunikation durch?
316

317 B: Im Unternehmen kommunizieren wir. Ja, die Mitarbeiter sind unterwegs im Be-
318 trieb. Man hat die mündliche Kommunikation. Aber man hat natürlich auch gezielte
319 Kommunikation über jetzt die Infopoints. Das heißt, diese digitalen Plattformen, wo
320 relevante Informationen auch transportiert werden. Zusätzlich zum Schwarzen Brett,
321 dass man/ Wir haben nach wie vor das Schwarze Brett. Die analoge Form.

322
323 I: Klassische Form. Ja.
324

325 B: Zur Informationsverteilung. Nicht? Aber die digitale Form wird jetzt halt immer
326 mehr angenommen und das höre ich immer wieder, dass die ältere Generation jetzt
327 eher noch beim Schwarzen Brett schaut und die Jungen sind aber nur mehr mit dem
328 Bildschirm beschäftigt und holen sich dort Informationen. Das heißt, das Schwarze
329 Brett wird irgendwann einmal auslaufen und ja, in digitaler Form eben dann bestehen
330 bleiben.

331
332 I: Welche Möglichkeiten werden Talenten in Ihren Unternehmen geboten?
333

334 B: Ja, wie wir vorher schon gesagt haben. Also, wenn man sieht, ja, ein Mitarbeiter
335 entwickelt sich gut, ist motiviert. Dann versucht man, ja, bei dem besonders darauf
336 Augenmerk zu legen. Dass man sagt, okay, du, wie schaut es aus? In welche Rich-
337 tung möchtest du dich entwickeln? Was interessiert dich im Unternehmen usw.? Also
338 das, ja, ist ja ein ganz ein wichtiger Prozess. Und so haben wir es auch geschafft,
339 dass wir Lehrlinge, die wir selbst ausgebildet haben zum, ich weiß nicht, Facharbei-
340 ter entwickelt haben, aber auch dann weiter noch, also zum Gruppenleiter. Das
341 heißt, Vorarbeiterfunktion. Und teilweise auch Werksmeisterausbildung. Dass man
342 sagt, okay, das sind wirklich Führungspersönlichkeiten, die sich da dann im eigenen
343 Unternehmen wirklich hinaufgearbeitet haben. Das nehmen wir schon wahr. Und ich
344 denke auch, dass in Zukunft/ Wir sind jetzt kein großes Unternehmen, haben jetzt
345 nicht weiß Gott welche Hierarchiestrukturen. Und das ist vor allem auch jetzt, sage
346 ich einmal im Angestelltenbereich immer wieder ein Thema. Ja, was kann ich wer-
347 den? Wenn ich nur einen Abteilungsleiter habe. Wobei aber ich glaube, dass die Or-
348 ganisation in Zukunft sich immer mehr von dieser hierarchischen Form lösen wird
349 und man immer mehr arbeiten wird in Teams. Das heißt, es gibt dann so die Teams.
350 Jedes Team hat irgendeine Aufgabe, ein Projekt usw. Und diese hierarchische Form,
351 wie es in der Vergangenheit war, wird sich immer mehr in diese Richtung ablösen,
352 denke ich. Und da kann man dann die Talente fördern, indem man sagt, okay, man
353 übergibt immer mehr Verantwortungsbereiche. Ja.

354
355 I: Gibt es in Ihrem Unternehmen Probleme mit Besetzung von Schlüsselpositionen?

356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406

B: Ja, bis dato haben wir das Gott sei Dank immer lösen können, aber es ist natürlich schwierig. Das heißt, vor zig Jahren, dass man sagt, man schaltet ein Inserat und man bekommt halt dann 50, 60 Bewerbungen, das ist nicht mehr der Fall. Das heißt, man muss da wirklich mehrere Kanäle anwenden. Ob das jetzt eine Einschaltung ist auf der Homepage, Intranet, Veröffentlichung in Medien. LinkedIn etc. Die ganzen Facebook Themen sind wir noch nicht so ein aktives Unternehmen in dem Bereich, aber wird uns auch nichts übrigbleiben. Das heißt, wir müssen auch mit diesem Trend gehen, glaube ich, um eben da, ja, die neuen Kanäle auch zu nutzen.

I: Welche Benefits gibt es in Ihrem Unternehmen?

B: Welche Benefits? Ja, wir haben schon von ein paar Goodies gesprochen. Nicht? Also wir haben, ja, die Anerkennungen. Nicht? Geburtstagsgeschenke. Gibt auch immer wieder eine Anerkennung zu Weihnachten. Und was wir natürlich haben, also wir haben ein sehr umfangreiches Prämiensystem. Das heißt, es gibt ja dreistufig eigentlich Prämienmöglichkeiten. Zum einen einmal die Projektprämien. Nicht? Wenn man ein Projekt, wenn man es schafft, die Planstunden eines Projektes zu unterschreiten, dann wird eben diese übrig gebliebenen Stunden entsprechend bewertet und als Prämie an das Gesamtteam ausgeschüttet. Und da ist eben ein Anteil, wie viel Arbeitsanteil war jetzt bei jedem dabei? Und der kriegt halt seinen Anteil an der Prämie ausgeschüttet. Nicht? Das ist eines. Dann hat man auch, sage ich einmal, die Bewertungsprämie, wo sage ich einmal, die Leistung des Mitarbeiters bewertet wird. Und was auch ein gutes Instrument ist, um dem Mitarbeiter eine Rückmeldung zu geben. Wo entspricht er den Erwartungen und wo hat er noch Aufholbedarf? Das ist die zweite Säule des Prämiensystems. Und die dritte Säule ist dann die Einhaltung der Planstunden. Das heißt, das kann jetzt in einer Abteilung z.B. sein, dass jetzt, ja, Mitarbeiter unter Anführungszeichen Glück gehabt haben. Der war bei Projekten dabei, wo viele Überstunden übriggeblieben sind, hat viel Prämie kassiert. Und wenn man jetzt gesagt hat, okay, die Abteilung oder der Produktionsbereich hält die Stunden ein, dann wird, sage ich einmal, weiß ich nicht, jetzt nehmen wir ein Beispiel her, ja, im Engineering halten wir die Planstunden ein. Nicht? Da wird eben da zusätzlich eine Prämie ausgeschüttet, nicht? Wo dann der Abteilungsleiter verteilen kann und sagen kann, okay, jetzt kriege ich die Prämie X für die Abteilung und die teile ich dann individuell auf und kann das Ungerechte vorher vielleicht ein bisschen kompensieren.

I: Wie könnte man Ihrer Meinung nach die Loyalität von den Mitarbeitern zusätzlich steigern?

B: Die Loyalität. Ja, im Endeffekt. Wie entsteht Loyalität? Man muss mit dem Unternehmen verbunden sein. Und diese Verbundenheit muss man in irgendeiner Form schaffen. Und das ist ein laufender Prozess und eine große Herausforderung natürlich, dass für die Mitarbeiter das Unternehmen jetzt mehr ist als ein normales Unternehmen. Und das ist halt, ja, jetzt sehr intensiv jahrelang mit der Arbeit verbunden.

I: Diese letzte Frage noch. Eine schwierige. Was glauben Sie Ihrer Meinung nach, wieso haben Mitarbeiter in der Vergangenheit bei Ihnen gekündigt?

B: Wenn ein Mitarbeiter bei uns kündigt, dann führen wir mit diesem Mitarbeiter immer ein Gespräch, um herauszufinden, was sind die Kündigungsgründe? Damit man

407 da daraus lernen kann oder was auch immer. Und es gibt ja nicht immer Gründe,
408 sage ich einmal, die jetzt aufs Unternehmen zurückzuführen sind. Manches Mal will
409 sich ein Mitarbeiter verändern, weil er sagt, okay, jetzt habe ich das so und so viele
410 Jahre gemacht. Jetzt will ich einmal was anderes probieren. Vor allen bei jungen Mit-
411 arbeitern ist das leider Gottes auch oft der Fall. Wenn jetzt, sage ich einmal, einer
412 ausgebildet wird, dann sagt man, okay, er will einmal was anderes sehen. Und sehr
413 viele Mitarbeiter sind dann auch wieder zurückgekommen, weil es dann woanders
414 vielleicht doch nicht so viel besser war, wie man es geglaubt hätte. Nicht? Aber das
415 ist uns ganz wichtig und ja, ich persönlich setze mich da oft ein, dass man da jetzt
416 wirklich mit jedem Mitarbeiter ein Gespräch führt, sagt, okay, was waren die Gründe?
417 Und hat das wirklich mit unternehmensinternen Gründen zu tun? Dann muss man
418 entsprechend reagieren. Wir haben einmal in einer Abteilung ein Problem gehabt mit
419 einem Vorgesetzten. Da wollten dann mehrere Mitarbeiter kündigen und da haben
420 wir halt reagiert und gesagt dann, okay, der Abteilungsleiter ist dann vielleicht nicht
421 geeignet für diese Position. Und wir haben ihn anders einzusetzen versucht. Also wir
422 geben immer dem Mitarbeiter verschiedene Chancen. War dann auch nicht erfolg-
423 reich und man hat sich dann trennen müssen von dem Mitarbeiter, hat aber auf der
424 anderen Seite ja dann viele Mitarbeiter halten können.

425
426 I: Also man versucht, mit Mitarbeitergesprächen die Gründe herauszufinden. Und da-
427 raus zu lernen, oder? Es gibt auch Gründe, die privater Natur sind.

428
429 B: So ist es, also wenn die Liebe wohin fällt und da auch.

430
431 I: Genau, was man nicht verhindern kann.

432
433 B: Dann will er sich örtlich verändern und dann, ja, kannst du als Unternehmen nichts
434 machen dagegen in Wirklichkeit. Aber es gibt schon den einen oder anderen Fall, wo
435 du sagst, okay, hätten wir das vorher gewusst, hätten wir reagieren können.

436
437 I: (unv.). #00:28:59#

438
439 B: Sehr oft kommen natürlich die Mitarbeiter spät. Und dann hast du wenige Möglich-
440 keiten. Aber man kann sich ja für die Zukunft Maßnahmen ableiten.

441
442 I: Welche Instrumente von internem Employer Branding sind für Sie am wichtigsten?

443
444 B: Welche Instrumente?

445
446 I: So wie Entlohnung. Weiterbildung, Benefits, Work Life Balance. Das fällt alles un-
447 ter Instrumente.

448
449 B: Ja, haben wir vorher schon gesprochen. Nicht? Also das Gehalt jetzt oder die Be-
450 zahlung ist gar nicht mehr so wichtig. Früher war das an erster Stelle. Nicht?

451
452 I: War einmal an erster Stelle.

453
454 B: Das heißt, hat das jetzt auch, sage ich einmal, das haben wir auch gesehen bei
455 den Mitarbeiterbefragungen. Das ist zwar wichtig nach wie vor, ist aber nicht mehr an
456 erster Stelle. An erster Stelle ist es jetzt immer wieder und das ist die Rückmeldung
457 von den Mitarbeitern, sage ich einmal, dass das Verhältnis Arbeit zu Freizeit passt.

458 Dass, ja, man interessante Aufgaben hat. Abwechslungsreiche Tätigkeiten. Das ist
459 das, was die Mitarbeiter sich wünschen. Und dann ist natürlich die Bezahlung ein
460 Thema. Aber das ist nicht mehr vorrangig.

461
462 I: Inwieweit werden Ausbildungswünsche von den Mitarbeitern erfüllt?
463

464 B: Ausbildungswünsche. Ja, wir versuchen natürlich, sage ich einmal, den Ausbil-
465 dungswünschen nachzukommen. Wenn er fragt, weiß ich nicht, er will sich jetzt in
466 diese oder diese Richtung entwickeln und das ist auch dem Unternehmen förderlich,
467 dann wird man das natürlich unterstützen. Ja, wenn ich im Vertrieb bin und einer will
468 Spanisch lernen, dann hat das auch einen Mehrwert für das Unternehmen. Aber,
469 wenn jetzt einer aus dem Produktionsbereich sagt, er will Spanisch lernen, dann
470 wäre es besser, wenn er was anderes macht für das Unternehmen. Das heißt/
471

472 I: Rein privat wahrscheinlich.
473

474 B: Rein privat. Also kommt ja eher wenig vor, die Anforderung, aber in der Regel
475 sage ich einmal 95 % der Wünsche der Mitarbeiter in Richtung Ausbildung, Weiterbil-
476 dung haben wir bis jetzt unterstützen können. Ja.
477

478 I: Danke. Haben Sie zu diesen Themen, internen Maßnahmen noch irgendwas bei-
479 zufügen?
480

481 B: Nichts mehr eigentlich.
482

483 I: Okay, danke. Dann kommen wir zu den externen Maßnahmen von Arbeitgeberat-
484 traktivität. Was sind die externen Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattrakti-
485 vität in Ihrem Unternehmen?
486

487 B: Ja. Externe Maßnahmen. Nicht? Also wir versuchen jetzt, ja, präsent zu sein, sage
488 ich einmal, in den Medien. Was, ja, in unserer Größe nicht so einfach ist. Aber das ist
489 halt wichtig. Wir haben einen, glaube ich, sehr guten Internetauftritt. Intranet. Und ko-
490 operieren auch, sage ich einmal, mit Unis, HTLs, Berufsschulen. Ist wichtig. Und die
491 vermitteln uns dann immer wieder interessierte Bewerber.
492

493 I: Erzählen Sie mir bitte, wie Sie neues Personal rekrutieren.
494

495 B: Ja, neues Personal versuchen wir zu finden durch Inserate. Wie gesagt, in der
496 Vergangenheit war da die Zeitung ein Mittel. Was aber heutzutage nicht mehr so
497 wirksam ist. Wir machen es zwar nach wie vor, aber es ist nicht mehr so wirksam.
498 Wir machen es eigentlich nur in Verbindung mit einer, ja, Veröffentlichung bei Stan-
499 dard. Diese Onlinejobinserate.
500

501 I: Karriere.
502

503 B: Karriere.at. Ja, so heißt das. Karriere.at Ja.
504

505 I: Punkt at.
506

507 B: Das ist ja, ja, ist auch gut besucht. Nicht? Was wir so. Unsere Erfahrung jetzt. Und
508 natürlich auch, sage ich einmal, wenn man es gar nicht schafft, eine Position in

509 Eigenregie zu besetzen, muss man halt jetzt zu einem Personalvermittlungsunter-
510 nehmen, zu einem Headhunter. Nicht? Wird vor allem, sage ich einmal, bei Leitungs-
511 funktionen verwendet. Weil man wie gesagt, nicht in der Lage ist, das selbst zu be-
512 setzen. Aber in der Regel versuchen wir, diese Stellen selbst aus Eigenregie zu be-
513 setzen, weil wir die Erfahrung gemacht haben in der Vergangenheit. Alle jene Mitar-
514 beiter, die wir über so Headhunter gefunden haben, sind uns auch wieder verloren
515 gegangen. Nach vier, fünf Jahren. Und das ist für mich ein Zeichen, dass die da in
516 irgendeiner Datenbank erfasst sind, wo sie auch laufend kontaktiert werden. Das
517 heißt, die Unternehmen suchen ja laufend nach gewissen Positionen und die werden
518 dann laufend auch kontaktiert. Und da ist oft dann die Verlockung so groß wieder,
519 eine neue Herausforderung anzunehmen. Mitarbeiter, die wir selbst besetzt haben,
520 selber gesucht haben, verbleiben in der Regel viel länger im Unternehmen. Deswe-
521 gen haben wir das eigentlich aufgehört.

522

523 I: Okay, danke. Welche sozialen Medien werden in Ihrem Unternehmen aktuell ge-
524 nutzt, um Personal zu finden?

525

526 B: Ja, also Internet. Mit LinkedIn.

527

528 I: LinkedIn.

529

530 B: Probieren wir, das auch zu promoten. Facebook wie gesagt, sind wir noch nicht so
531 aktiv oder Twitter.

532

533 I: Twitter. Ja.

534

535 B: Wie die Neuen heißen. Aber da haben wir uns, ja, noch zu wenig damit beschäf-
536 tigt, aber wird sicher ein Thema für die Zukunft sein. Und was wir natürlich auch ma-
537 chen, ist, dass die Mitarbeiter Werbung machen. Das ist auch jetzt.

538

539 I: Mundpropaganda.

540

541 B: Ja.

542

543 I: Ist auch aktuell. Ja. Also das ist schon die nächste Frage. Werden andere Aktivitä-
544 ten gesetzt, um neue MitarbeiterInnen zu gewinnen?

545

546 B: Ja, wie gesagt, also Mitarbeiter werben Mitarbeiter. Mundpropaganda.

547

548 I: Berufsschulen.

549

550 B: Berufsschulen, Universitäten. Also Kontakte. Also, wenn wir jetzt irgendwo eine
551 Stelle suchen. Einen Engineer oder was auch immer, dann schicken wir das an die
552 Unis, an die HTLs und die hängen das dann aus oder geben Empfehlungen ab. Also
553 das funktioniert auch gut. Ja.

554

555 I: Was wird noch alles unternommen, um das Image nach außen hin zu präsentie-
556 ren?

557

558 B: Ja, es gibt immer wieder, sage ich einmal, Einschaltungen in diversen Medien,
559 Zeitungen. Und wir versuchen natürlich, also wir haben ja doch sehr spektakuläre

560 Apparate, die wir bauen, in Verbindung mit sehr herzeigbaren Transporten. Nicht?
561 Mit großen Abmessungen usw. Und wenn wir da ein großes Projekt auch realisieren,
562 dann probieren wir das auch, dass das in die Tageszeitungen kommt usw. Das ist
563 auch, glaube ich, eine sehr gute Werbung für das Unternehmen. (...)

564
565 I: Werden sonst noch Offline-Veranstaltungen besucht so wie Messen und/
566

567 B: Ja, also es gibt ja auch von den Gemeinden Veranstaltungen.
568

569 I: Genau.
570

571 B: Also Lehrlingsmessen, wo wir vertreten sind. Wo wir unser Unternehmen präsen-
572 tieren und vorstellen. Also das, ja, ist ganz wichtig und wird auch gut besucht, muss
573 ich sagen. Sind auch sehr viele Schulen, die da kommen. Und ja, der eine oder an-
574 dere Lehrling konnte durch solche Aktionen schon gewonnen werden.
575

576 I: Okay. Werden sonst noch irgendwelche Instrumente wie Sponsoring oder Spenden
577 für /
578

579 B: Ja, machen wir auch. Nicht? Also wir sponsern Sportvereine jetzt gezielt. Zum
580 Großteil auch, wo unsere Mitarbeiter schon jetzt präsent sind. Aber das ist natürlich
581 eine gute Außenwerbung. Und ja, so ist man auch in der Region, glaube ich, gut ver-
582 treten, aufgehoben. Ja. Dass man auch als Arbeitgeber in der Region wahrgenom-
583 men wird. Denn ein Vorteil ist natürlich auch ein kurzer Arbeitsweg zum Unterneh-
584 men. Wenige fahren eine Stunde jetzt zur Arbeit. Also in Österreich zumindest ist es
585 so. In Deutschland ist eine Stunde jetzt keine Entfernung oder in den USA. Aber bei
586 uns ist, sage ich einmal, der Weg doch, ja, wenn man zu lang zur Arbeit fahren
587 muss, sucht man sich halt eine Alternative. Und da versuchen wir schon, in der Re-
588 gion unsere Mitarbeiter zu finden.
589

590 I: Wo glauben Sie, haben Sie am meisten Nachholbedarf? Bei welchen Instrumen-
591 ten?
592

593 B: Nach außen hin, ja, wie gesagt, wir werden meistens nicht wahrgenommen. Das
594 heißt, wir müssten halt noch mehr, sage ich einmal, in externes Marketing investie-
595 ren. Viel mehr in den Medien sein.
596

597 I: Medien, soziale Medien vielleicht auch. Mehr präsent sein. Gut, danke. Sonst noch
598 irgendwelche Aktivitäten, wo Sie Ihre Attraktivität nach außen hin präsentieren, ver-
599 bessern könnten?
600

601 B: Ja, wir haben jetzt eine aktuelle Anfrage z.B. von der TU für das Marken/ Also da
602 gibt es so ein Racingteam usw., dass wir da unterstützen. Und die brauchen eigene
603 Bauteile und dann haben wir da wieder die Möglichkeit, als Sponsor aufzutreten.
604 Also das, ja, versuchen wir halt wahrzunehmen. Also ja, kommt auch immer wieder
605 das eine oder andere interessante Thema auf uns zu. Ja.
606

607 I: Danke. Dann kommen wir zum letzten Thema. Und zwar Arbeitgeberbewertungs-
608 portale. Haben Sie sich schon einmal mit Arbeitgeberbewertungsportalen auseinan-
609 dergesetzt?
610

611 B: Ja, also es gibt ja. Also ich kenne eigentlich nur das kununu oder so heißt das.

612

613 I: Kununu, ja.

614

615 B: Und ja, da hat man einmal geschaut. Also mir war das gar nicht bewusst, dass es
616 solche Plattformen gibt, muss ich sagen, jetzt vor ein paar Jahren einmal. Und dann
617 hat man einmal geschaut, aha, da wird ja das Unternehmen XXX auch bewertet.

618 Man wird oft selber auch kontaktiert. Sie arbeiten bei der und der Firma. Bitte bewerte-
619 ten Sie die Firma. Also kommt immer wieder eine Anfrage. Nicht?

620

621 I: Okay.

622

623 B: Und ja, (...) wenn man Mitarbeiter hat, die zufrieden sind und das Unternehmen
624 entsprechend werten, ist das natürlich eine positive Werbung.

625

626 I: Erzählen Sie mir bitte, welche Erfahrung Sie mit Arbeitgeberbewertungsportalen
627 haben.

628

629 B: Ja. Also wie ich damals darauf gekommen bin, okay, da gibt es so eine Plattform.
630 XXX ist bewertet. Schaut man auch, welche Unternehmen sind da oben? Was wird
631 da bewertet? Und da ist schon, also wenn man da ein, zwei Mitarbeiter hat, die unzu-
632 frieden sind, dann kann das schon, sage ich einmal, ein schlechtes Bild jetzt abwer-
633 fen für das Unternehmen. Und da ist ein Unternehmen gewesen, das ich persönlich
634 kenne und wo ich sage, okay, das ist ein gutes Unternehmen. Aber wenn man diese
635 Bewertung angeschaut hätte und sich nur auf diese Bewertung verlässt, nicht, dann
636 hat man ein komplett falsches Bild von einem Unternehmen. Das heißt, ich würde
637 mich jetzt sage ich einmal, nicht auf so eine Bewertung verlassen, sondern mir per-
638 sönlich ein Bild machen von einem Unternehmen.

639

640 I: Wie schätzen Sie die Attraktivität Ihres Unternehmens ein?

641

642 B: Ja, also ich denke, wir sind ein hochattraktives Unternehmen. Wir haben eine ge-
643 ringe Fluktuation. Das heißt, wenn wir die Mitarbeiter finden, dann verbleiben die in
644 der Regel sehr, sehr lange im Unternehmen. Ist auch wichtig, weil wir da ein speziel-
645 les Know-how haben, das wir aufbauen über, ja, viele Monate, teilweise Jahre. Dass
646 die Mitarbeiter lang im Unternehmen bleiben, damit der Know-how-Verlust nicht ge-
647 geben ist. Und für mich natürlich eine besondere Wertschätzung ist es, wenn jetzt die
648 Eltern, die bei uns in der Firma arbeiten oder ein Elternteil, der bei uns arbeitet, den
649 Sohn oder die Tochter motiviert, im Unternehmen zu lernen oder zu arbeiten gene-
650 rell. Ja. Da sieht man einfach, okay, die Eltern wollen das Beste für die Kinder. Und
651 wenn die das eigene Unternehmen empfehlen, dann ist das schon, sage ich einmal,
652 ja, eine großartige Anerkennung, die man sich da nur wünschen kann. Und da gibt
653 es sehr viele Fälle bei uns, wo das der Fall ist.

654

655 I: Denken Sie, dass Arbeitgeberbewertungsportale wie z.B. kununu eine geeignete
656 Informationsquelle für eine Jobsuche sind?

657

658 B: Ja, ich weiß nicht, ich habe mich mit dieser Plattform nicht so genau beschäftigt,
659 was da alles abgebildet ist. Wie gesagt, wir kriegen ab und zu eine E-Mail, bewerten
660 Sie den Arbeitgeber so und so. Und /

661

662 I: Okay, also Fake?

663

664 B: Nein, Fake. Man kriegt eine Aufforderung, man kann dann sagen, okay, ich be-
665 werte mein Unternehmen. Dann bin ich auf kununu.

666

667 I: Okay.

668

669 B: Und dann habe ich gewisse, weiß ich nicht. Dann musst du halt sagen, in welcher
670 Position du bist, tack, tack, tack. Ein paar Sachen ausfüllen. Ist anonym in der Regel.
671 Und dann kannst du das Unternehmen bewerten.

672

673 I: Ja.

674

675 B: Kann jetzt, sage ich einmal, wie wir schon vorher gesagt haben, eine Information
676 sein, die gut ist. Aber, wenn man jetzt, sage ich einmal, mit irgendeinem Mitarbeiter
677 übers Kreuz gekommen ist oder ja, ein bisschen Meinungsverschiedenheiten gehabt
678 hat, hat man dann gleich eine schlechte Bewertung. Nicht? Und wenn du jetzt we-
679 nige Mitarbeiter hast, weil meistens zufriedene Mitarbeiter, die werden jetzt nicht
680 reingehen und sagen, ich bewerte mein Unternehmen. Denn der ist eh zufrieden.
681 Meistens machen nur die das, die unzufrieden sind. Und jetzt hast du, weiß ich nicht,
682 zwei, drei unzufriedene Mitarbeiter und die bewerten dich dann als Arbeitgeber
683 schlecht. Das heißt, du hast dann ein schlechtes Image, das eigentlich vielleicht gar
684 nicht stimmt. Weil nur 2 % das Unternehmen so sehen. Aber die restlichen 98 % ha-
685 ben ja keine Bewertung abgegeben. Also ich weiß nicht, ob das nicht ab und zu ein
686 bisschen ein verfälschtes Bild ist.

687

688 I: Wie stehen Sie zu Bewertungen auf solchen Portalen bzw. was unternimmt Ihr Un-
689 ternehmen, wenn es einmal schlecht bewertet wird?

690

691 B: Ja, das ist wirklich auch kritisch. Denn das kann ein jeder machen.

692

693 I: Genau.

694

695 B: Ja. Ich weiß gar nicht.

696

697 I: Man kann als Unternehmen aber auch zurückschreiben und antworten.

698

699 B: Man kann antworten und die Antwort wird auch veröffentlicht. Das wäre auch die
700 Empfehlung. Nicht? Also ich schaue auch immer wieder rein von Zeit zu Zeit, wie un-
701 ser Unternehmen bewertet ist und wenn da irgendeine Kritik drinsteht, die nicht ge-
702 rechtfertigt ist, würden wir das Entgegenen. Das ist wichtig, glaube ich. Dass wir das
703 richtigstellen. Und man kann nur dann auch die Mitarbeiter aufrufen freiwillig, dass
704 sie das Unternehmen auch entsprechend bewerten. Weil wie gesagt, ich bin der Mei-
705 nung, dass sehr, sehr viele Mitarbeiter das Unternehmen positiv sehen.

706

707 I: Wie schon vorher erwähnt, die meisten Bewertungen sind leider negativ. Positive
708 Bewertungen zu kriegen, ist schwer. Weil, wenn ich zufrieden bin.

709

710 B: Ja. Beschäftige ich mich dann nicht mehr.

711

712 I: Beschäftige ich mich eigentlich weniger.

713
714
715
716
717
718
719
720
721
722
723
724
725
726
727
728
729
730
731
732
733
734
735
736
737
738
739
740
741
742
743
744
745
746
747
748
749
750
751
752
753
754
755
756
757
758
759
760
761
762
763

B: Ja.

I: Sehr wenige. Können solche Bewertungen aus Ihrer Sicht eine Beeinflussung für eine Jobsuche haben? Also für einen Bewerber? Wenn er sich das im Vorhinein anschaut?

B: Ja, also ich sage immer mehr. Die Generation Y, Z beschäftigt sich immer mehr mit diesen digitalen Möglichkeiten. Das heißt, wenn der sich jetzt bewirbt bei ein paar Firmen, dann weiß ich nicht. Der hat ja dann nicht so wie früher eine Möglichkeit oder vielleicht zwei. Heutzutage hat einer, der eine gute Ausbildung hat, hat er gleich fünf Möglichkeiten wahrscheinlich oder vielleicht mehr. Nicht? Und der wird sich dann schon umfangreich erkundigen über die Firmen. Und auch solche Bewertungsplattformen nutzen. Nicht? Und wenn du dann eine sehr schlechte Bewertung hast, dann wird er eher sagen, okay, da gehe ich nicht hin. Davon lasse ich die Finger. Das heißt, es kann schon eine negative Auswirkung haben.

I: Manche lassen sich beeinflussen. Das ist schwer.

B: Ja. Sicher, man kennt ja das Unternehmen. Und wenn ich jetzt fünf Möglichkeiten habe und bei zwei ist schon eine schlechte Bewertung drin, bei drei ist noch nichts, dann schaue ich mir wahrscheinlich nur die drei an und die anderen zwei gar nicht. Also insofern hat das schon Auswirkung.

I: Hat Auswirkung. Ja. (...) Was glauben Sie, wie relevant werden solche Bewertungsportale in der Zukunft für Ihr Unternehmen sein?

B: Ja, nachdem die Jugend sich immer mehr auf digitalem Wege informiert, wird das immer wichtiger werden. Und da muss man wirklich schauen, dass man auch dort vernünftige Bewertungen hat.

I: Haben Sie selber privat schon einmal so ein Unternehmen bewertet?

B: Ja, ich habe ein Unternehmen, wo ich tätig bin, bewertet einmal. Ja. Aber in meinem Fall positiv, weil ich auch zufrieden bin.

I: Danke. So, dann sind wir jetzt mit den ganzen Themen durch. Gibt es aus Ihrer Sicht noch Erwähnenswertes zu den ganzen gefragten Themen?

B: Ja, ich sage einmal, wir als Unternehmen sind in der Produktion. Nicht? Und im Endeffekt ja wird in der Produktion Großartiges geleistet. Und hat aber nicht den Stellenwert als Arbeiter in der Produktion oder als Unternehmen in der Produktion, als produzierendes Unternehmen, den man eigentlich haben sollte. Sehr oft wird die Dienstleistung hochgelobt und die Produktion oder die Industrie sind eher, sage ich einmal, die Umweltverschmutzer oder die Ressourcenverschwender. Aber ich glaube, dass kein Land nur von Dienstleistung leben kann und eine gewisse Produktion in einem Land auch wichtig ist. Ja. Und deswegen sollte man aus meiner Sicht auch in der Gesellschaft der Produktion den Stellenwert einräumen, den sie auch verdient hat. Ja, das ist.

I: Das wäre ein Wunsch von Ihnen. Ja.

764

765 B: Wäre eine Anregung. Ja.

766

767 I: Sonst allgemein?

768

769 B: Sonst habe ich eigentlich keine Themen mehr.

770

771 I: Dann bedanke ich mich und wünsche noch einen schönen Abend.

772

773 B: Ihnen auch. Danke schön. Danke.

774

775 I: Danke.

Transkription Interview 5

1 I: So, ich sage einmal Danke, dass Sie sich Zeit genommen haben für das Interview.
2 Die Datenschutzerklärung und Einwilligungserklärung habe ich Ihnen gegeben.

3

4 B: Jawohl.

5

6 I: Sind Sie damit einverstanden.

7

8 B: Bin damit einverstanden. Ja.

9

10 I: Danke. Dann komme ich gleich zu meiner ersten Frage. Schildern Sie mir Ihre Er-
11 fahrungen, allgemeinen Erfahrungen zum Fachkräftemangel.

12

13 B: Ja. Also das ist eine Branche, die sich hauptsächlich mit Schweißtechnik beschäf-
14 tigt, der aus Stahlbau, Schweißtechnik kommt. Und wir sehen in den letzten Jahren
15 und besonders durch in Anführungszeichen die Coronakrise, die wir gehabt haben,
16 Fachkräfte zu bekommen konkret. In unserer Firma haben wir unterschiedliche Kate-
17 gorien an Fachkräften, die wir benötigen. Das ist auch immer unterschiedlich und
18 welche Kategorie, um welche Berufsgruppe es sich handelt. Aber ich werde kurze
19 einmal schildern so durch die Bank die unterschiedlichen Technologien und wie ich
20 die Lage sehe. Also wir haben extreme Probleme z.B. im Bereich der Zerspanung.
21 Wir haben Probleme, Fachkräfte zu bekommen. Besonders in Vorarlberg, im Westen
22 Österreichs ist es so, dass natürlich durch die Gehaltsniveaus in der Umgebung,
23 durch die Schweiz sehr viele Fachkräfte aus Österreich Richtung Schweiz sich bewe-
24 gen. Das heißt, gut ausgebildete Fachkräfte gehen in die Schweiz. Da gibt es ekla-
25 tante Unterschiede im Gehalte. Wir haben aber grundsätzlich das Thema, dass es
26 einfach, wenn man eine Stelle ausschreibt, Zerspanungstechniker, Drehen, Fräsen,
27 etc. Früher haben sich da etliche Leute beworben. Heute kämpft man herum. Es be-
28 werben sich vielleicht zwei, drei Leute. Man sucht Alternativen. Man versucht, viel-
29 leicht Leute, die aus anderen Berufen am Arbeitsmarkt verfügbar sind, umzuschulen,
30 auszubilden. Möglichkeiten anzubieten, dass man Leute, unterschiedliche Möglich-
31 keiten, die das AMS auch anbietet, um länger/ Wie nennt man die, länger auf dem
32 Arbeitsmarkt. Also die diese Langzeitarbeitslosen oder wie man sie auch immer
33 nennt. Dass man ihnen da Möglichkeiten bietet. Wir haben auch damit angefangen.
34 Wir sehen das, dass sie im Stahlbau es schwieriger wird. Wir haben früher natürlich
35 Leute aus Ungarn, aus den Balkanstaaten, Ex-Jugoslawien, Slowakei beschäftigen
36 können. Wir sehen, dass diese Leute auch nicht mehr da sind. (...) Wir sehen, dass
37 Lehrlinge nicht einmal verfügbar sind. Auch da ist es komplett anders als vor einigen
38 Jahren. Deswegen an beiden Standorten auch hier in der Steiermark. In der Steier-
39 mark haben wir in der Vergangenheit sehr viele Bewerber gehabt und man versucht,
40 alle möglichen Quellen anzuzapfen, um Fachkräfte zu bekommen. Es führt sich dann
41 weiter mit/ Es geht weiter Richtung Elektrotechnik. Mechatronik, Elektrotechniker.
42 Ganz, ganz schwer im Betrieb. (unv.) #00:03:56# ganz, ganz schwer. Unser Bereich.
43 Unsere Krane sind hochautomatisiert und wir tun uns schwer im Betrieb mit Mechat-
44 ronikern. Da ist der Markt komplett abgegrast und es ist schwer, Fachkräfte, also

45 richtig gute Leute zu bekommen. Also in Österreich haben wir noch die Thematik,
46 dass wir uns verglichen zu anderen europäischen Ländern schwertun, Ausländer
47 reinzuholen nach Österreich. Ist ein riesen Problem. Da kommt der Staat uns in die
48 Quere. Man sieht das nicht nur in unserer Branche, man sieht das in etlichen Bran-
49 chen. Also in Gastronomie, etc. Man muss dann schauen. Also Österreich hat eigent-
50 lich vergessen, auf welchen Säulen, sage ich einmal, der Wohlstand auch aufgebaut
51 ist. Eine der Säulen war immer in Österreich, aber auch in Vorarlberg, in den Ländern
52 war immer die Zuwanderung. Also man hat nach Vorarlberg Leute geholt. Aus der
53 Steiermark, aus Kärnten, aus dem Burgenland. Wenn die einmal ausgeschöpft wa-
54 ren, hat man sich in den 60er-, 70er-Jahren Richtung Ex-Jugoslawien begeben, Tür-
55 kei. Und diese Leute haben Jobs gemacht, die Österreicher de facto nicht machen
56 wollten. Machen sie heute auch so. Und das hast du Österreich vergessen und Ös-
57 terreich wird es sehen und spüren, dass das notwendig sein wird. Und die Politik hat
58 damals gehandelt. Die Politik heute handelt träge.

59
60 I: Danke.

61
62 B: Aber wie gesagt, Fachkräftemangel in unserem Bereich herrscht durch die Bank.
63 Also Schweißer, Schlosser, Mechatroniker, Industrielackierer. Es ist durch die Bank
64 also ganz schlecht.

65
66 I: Erzählen Sie mir bitte, was Ihrer Meinung nach die Gründe für den Fachkräfteman-
67 gel sind, wie Sie vorher erwähnt haben.

68
69 B: Ja, also ich habe ein bisschen was eh erwähnt. Die Gründe sind natürlich vielfäl-
70 tig. Die Gründe liegen wahrscheinlich in der Gesellschaft. Die Gründe liegen darin,
71 dass die jüngeren Personen, die Generationen, die jetzt in die Phase kommen, Be-
72 rufswahl, was mache ich? Die (...) wachsen nicht vielleicht auf wie die Generation vor
73 20, 30 Jahren auch. Früher hat man als Jugendlicher, als Kind sich noch mit Werk-
74 zeugen beschäftigt, mit Technik beschäftigt. Mit Themen, dreidimensionalen The-
75 men. Heute ist natürlich sehr viel digital und sehr viel Tablet, sehr viel Computer,
76 sehr viel Internet. Und die Leute kommen nicht in Kontakt, junge Leute, mit den The-
77 men. Und diese Jobs sind natürlich aus dem Grund eigentlich nicht bekannt, nicht at-
78 traktiv. Es ist natürlich ein Thema immer noch. Wir haben zwar einen Fachkräfteman-
79 gel, aber die Gehälter und die Attraktivität, die Wertschätzung dieser Berufe ist ei-
80 gentlich nicht gegeben. Immer noch nicht gegeben. Das muss sich aber ändern. Das
81 wird sich ändern müssen. Also, wenn ich jetzt diesen (unv.) #00:07:26# im Vorfeld
82 erwähnt habe. Also reden wir vom Anlagenbau, vom Maschinenbau. Dass wir wis-
83 sen, von was wir reden. Ich denke, dass man da was tun muss. Und man muss das
84 einfach wertschätzen. Und man wird nicht Brücken, Behälter, Stahlbehälter, Druck-
85 kessel, Krane, alles, was aus Stahl ist. Man wird in fünf, sechs, zehn, 20 Jahren das
86 nicht anders machen können. Da wird es keine 3D-Drucker geben, es wird keine
87 Werkstoffe geben, die das ersetzen können. Also diese Metalle werden weiterhin zu
88 verarbeiten sein. Und die Idee, dass Roboter alles machen können und 3D-Drucker.
89 Also von dem muss man sich verabschieden. Für Unikate und für, sage ich einmal,
90 Einzelfertigungen kommt man ohne Fachkräfte nicht aus. Und auch Leute, die Robo-
91 ter und 3D-Drucker bedienen sollen oder müssen, die müssen im Vorfeld das verste-
92 hen und ein Gefühl haben für dieses Handwerk. Und das Handwerk wird ja oft auch
93 nicht verstanden. Also es wird ja auch durch die Regelwerke und ein bisschen dieses
94 Handwerk auch in den Hintergrund gedrängt und das ist schwierig. Die Gründe sind
95 auch, wie ich vorhin erwähnt habe, Fachkräftemangel. Wo sind die Fachkräfte

96 hergekommen? Eben diese Gehaltsdrücke, die wir haben durch diese schlecht be-
 97 zahlten Jobs hat man sich die Leute eher aus ärmeren Ländern geholt. Ländern, die
 98 niedrigere Gehaltsniveaus haben. Das wird in Österreich extrem erschwert. Haben
 99 wir vorhin erwähnt. Die Gesetzgebung, die Politik ist da schwach. Erkennt die Situa-
 100 tion noch nicht. Erkennt die Dringlichkeit noch nicht. Tut nichts dagegen. Es ist nicht
 101 nur Fachkräftemangel. Österreich hat auch Spezialisten verloren. Österreich hat
 102 Ärzte verloren. Leute, die Österreich ausgebildet hat, hat man vor fünf bis zehn Jah-
 103 ren überall in die Welt rausgeschickt. Hat sehr viel Geld reingesteckt, hat aber den
 104 Leuten nicht ermöglicht, in Österreich zu bleiben. Also Leute, die kann ich von mir
 105 selbst erzählen. Leute, die wieder aus Balkanstaaten in Österreich studiert haben.
 106 Wo Österreich ihre Ausbildung bezahlt hat, hat man dann nicht in Österreich einstel-
 107 len können und die haben extreme Probleme gehabt, in Österreich zu bleiben. Die
 108 sind natürlich nach Deutschland, in die Schweiz ausgewandert. Nach Schweden.
 109 Sind jetzt hier topp Spezialisten, leisten einen Riesenbeitrag in diesen Ländern, ihre
 110 Ausbildung wurde aber in Österreich gemacht. Österreich hat nichts davon. Extrem
 111 schwach und die Politik hat da sicherlich die Situation überhaupt nicht erkannt. Ja,
 112 wie gesagt, vielfältige Gründe. Aber wie gesagt, ich würde sagen, zwei große The-
 113 men. Wie schafft man, es die Jugendlichen, die Kinder für diese Themen, für das
 114 Handwerk zu begeistern? Denn aus dem kommt dann die Fachkraft raus. Die Politik
 115 ist gefragt natürlich. In allen Facetten. Und da muss man was tun. Sonst werden wir
 116 ein größeres Problem in Österreich haben mit unseren Standorten.

117
 118 I: Danke. In welchem Personalbereich wie z.B. Lehrlinge, Facharbeiter, Hilfsarbeiter,
 119 aber auch Angestellte ist es am schwierigsten, Personal zu finden?

120
 121 B: Ich würde sagen, Fachkräfte. Also eindeutig Fachkräfte. Es ist ja auch so, beson-
 122 ders in Vorarlberg. Sobald man die Sprache beherrscht, sobald man Fähigkeiten hat,
 123 sage ich einmal, in der IT oder im IT-Bereich. Geringste Fähigkeiten, die Sprache be-
 124 herrscht. Wenn man noch das Glück hat, eine zweite Sprache zu sprechen, ist man
 125 schon ein Angestellter. Und jede Fachkraft nach einer gewissen Zeit strebt natürlich
 126 ein Angestelltenverhältnis an. Also das würde am liebsten jeder hier machen. Weil es
 127 eben nicht wertgeschätzt wird und nicht entsprechend entlohnt wird. Und es ist halt
 128 so, dass Büroleute halt mehr verdienen de facto. Haben saubere Arbeit, haben gere-
 129 geltere Arbeitszeiten sehr oft. Haben Homeoffice heute. Haben viele Vorteile. Und
 130 die Leute, die wirklich die Säule einer Gesellschaft sind, wie ich vorhin erwähnt habe,
 131 werden nicht genügend wertgeschätzt in meinen Augen. Da wird nicht auf die Leute
 132 geachtet. Wir müssen heute als Firmen darauf achten, unsere Leute zu halten. Wir
 133 bemühen uns, attraktiv zu sein etc. Das werden wir wahrscheinlich später auch noch
 134 reden. Aber wir beschäftigen uns mit Themen, die vor zehn Jahren überhaupt nicht
 135 ein Thema waren. Nicht nur, wie schaffen wir es, den Leuten die entsprechenden
 136 Gehälter zu geben? Wie schaffen wir es, den Leuten Arbeitsbedingungen zu schaf-
 137 fen, die für sie tragbarer sind? Dass die Arbeitskleidung passt, dass sie diverse Un-
 138 terstützungen bekommen? Dass man flexible Arbeitszeiten für sie einrichtet. Also
 139 man versucht, den Leuten diese Unternehmungen spannend zu machen. Und Fach-
 140 kräfte sind sicherlich das größte Problem. Ja. Danach kommen, würde ich sagen, die
 141 Lehrlinge.

142
 143 I: Okay. Wie könnte man Ihrer Meinung nach den Fachkräftemangel bekämpfen?

144
 145 B: Ja, also wie gesagt, also die Politik ist gefragt. Persönlich muss das ein Thema
 146 sein. Das ist auf allerhöchster Ebene zu klären. Ist natürlich ein komplexes Thema.

147 Wir haben natürlich in den letzten fünf Jahren viel interessantere Themen für die Poli-
148 tik gehabt, wo man die Gesellschaft bei Laune halten kann, sage ich einmal jetzt zy-
149 nisch. Wir haben Flüchtlingsprobleme gehabt und dann Coronaprobleme. Epidemien,
150 Pandemien. Dann Kombinationen aus beidem. Und diese Themen, die für diesen
151 Standort sehr wichtig sind, sind einfach, ja, die sind schwierig zu diskutieren. Sind ja
152 auch nicht so attraktiv, die meisten. Aber man versucht, sich über Wasser zu halten.
153 Apropos Asylthemen. Österreich ist sehr, sehr, wir haben sehr viele Asylanten aufge-
154 nommen. Was meiner Meinung nach gut ist. Ich will auch ein bisschen auf diese
155 Fachkräfte, grundsätzlich Arbeitskräfte. Man hat Leute aufgenommen und man hat
156 diese Leute nicht arbeiten lassen. Man lässt sie weiterhin nicht arbeiten. Wir haben in
157 Österreich, man müsste das nachforschen, wir haben sicher Daten. Aber wir haben
158 etliche, etliche junge Menschen in einem guten Alter, die in ihren Ländern auch aus-
159 gebildet wurden zum Teil. Gar nicht so schlecht ausgebildet. Wir haben selbst z.B. in
160 der Zerspanung, die ich vorhin erwähnt habe, einen Mann, der nach vielen, vielen
161 Jahren die Möglichkeit bekommen hat, indem er seinen Asylstatus geändert hat,
162 dass er arbeiten darf. Also er hat Arbeitspapiere gekriegt. Er hat einen Status er-
163 reicht, wo er arbeiten darf. Aber er war jahrelang eigentlich, hat er herumgelungert in
164 Österreich. Hat nicht arbeiten dürfen. Ist ein hoch motivierter junger Mann. Unter-
165 stützt uns unheimlich. Aber es gibt etliche, die nicht arbeiten dürfen. Man muss sich
166 das überlegen. Wir lassen Leute, die arbeiten wollen, nicht zur Arbeit, sondern wir
167 sperren sie ein und werfen ihnen sogar vor, dass sie faul sind und dass sie nichts
168 beitragen wollen. Was eigentlich überhaupt nicht stimmt. Die Leute sind ja nur aus
169 dem Grund geflüchtet, weil sie eben keine Arbeit hatten und kein Leben. Sie wollen
170 ja nur arbeiten. Und da haben wir eine Quelle, sage ich einmal, die wir vollkommen
171 ignorieren.

172
173 I: Die könnte man auf jeden Fall besser nutzen.

174
175 B: Die könnte man nutzen. Tut man aber auch nicht. Aber wieder Politik. Das ist ein
176 Thema. Dänemark z.B., vor ein paar Monaten hat es das Thema gegeben, dass ein
177 Politiker gesagt hat, wer jetzt Ansprüche haben will auf gewisse staatliche Leistungen
178 wie Gesundheitssystem etc., muss arbeiten. Da hat es einen Riesenaufschrei gege-
179 ben. Das ist unmenschlich. Die sollen lieber nichts tun und trotzdem alles bekom-
180 men. Was die Leute eigentlich nicht wollen. Die wollen ja nicht irgendwen ausbeuten
181 oder irgendwas. Die wollen ja Arbeit, die wollen ihr Leben aufbauen. Lässt man nicht
182 zu. Finde ich komplett schlecht. Diese Leute wandern ab, radikalisieren sich. Denken
183 sich, wo sind wir da gelandet? Was sind das für Menschen? Gleiten an, anstatt dass
184 man sie beschäftigt, dass man ihnen die Möglichkeit gibt, dass man sie versucht, ein-
185 zubinden. Und Arbeit ist doch ganz, ganz, ganz, ganz wesentlich. Tut man nicht.

186
187 I: Ja, danke. Wie sehen Sie den demografischen Wandel? Also die Altersstruktur, die
188 verhinderte Altersstruktur?

189
190 B: Ja. Die sieht man besonders stark. Also ich sehe sie besonders stark im Osten
191 Europas. Also wieder nur in unserer Branche natürlich. Ich kann nur von der reden.
192 Man sieht, dass man im Maschinenbau, Anlagenbau, Stahlbau, egal, wie man das
193 jetzt nennen möge, dass das Durchschnittsalter sehr, sehr hoch ist und dass diese
194 Leute, die Erfahrung haben, die das gelernt haben, jetzt gibt es ja nicht einmal die
195 Ausbildungen mehr in diesen Bereichen oft. Die Länder bieten das gar nicht mehr an.
196 Also man muss sich vorstellen, dass der Stahlbautechniker oder Schlosser, wie man
197 es früher genannt hat oder Stahlbauer, ja gar nicht mehr ausgebildet werden. Früher

198 hat man ganze, haben die Firma eigene Schulen gehabt. Das heißt, die haben ei-
199 gene Ausbildungen gehabt. Das heißt, man hat in diesen Ländern die Leute teilweise
200 selbst ausgebildet. Die haben sofort nach der Ausbildung einen Job gehabt. Das gibt
201 es doch nicht mehr. Dann haben wir aus Zentraleuropa, aus den reicheren Ländern
202 die Jüngeren, die noch gewillt waren, das Land zu verlassen. Jawohl, die Alten sind
203 dortgeblieben. Also das Alter hoch. In Österreich kann ich das zum Glück noch nicht.
204 Also wir haben das Glück, dass wir immer noch, hier in der Steiermark besonders.
205 Da gibt es einen Unterschied in meinen Augen. In der Steiermark haben wir schon
206 Leute, was mich sehr freut, die eher, sagen wir, unter Anführungszeichen jünger
207 sind. Die in einem guten Alter sind, sage ich einmal zwischen 22 und 40. Und das
208 gibt uns natürlich Hoffnung, dass diese Leute unsere Säule für die Zukunft sind. Die
209 Leute können dann auch Jüngere ausbilden. Die können dann dieses Know-how ein
210 bisschen weitertragen. Aber wie gesagt, im Osten sehe ich es komplett anders. In
211 Österreich wie gesagt, wir waren immer bemüht. Also Firma XXX, bemüht, da was zu
212 machen. Und wir profitieren natürlich davon. Ja.

213
214 I: Gibt es Ihrer Meinung nach große Unterschiede zwischen den verschiedenen Ge-
215 nerationen?

216
217 B: Absolut. Also besonders in Vorarlberg. Die Vorarlberger gelten in Österreich als
218 sehr, sehr fleißig und motiviert. Und Arbeit ist in Vorarlberg das Hauptthema immer.
219 Also da ist ein Unterschied zu den Steirern. Die Steirer sind, sagen wir, sehr viel lo-
220 ckerer und anders als die Westösterreicher.

221
222 I: Ich meine aber mit Generationen vom Alter her.

223
224 B: Ja.

225
226 I: So die Nachkriegsgeneration.

227
228 B: Genau, genau.

229
230 I: Dann unsere Generation.

231
232 B: Genau, das meine ich eben. Und in Vorarlberg sieht man es extrem. Also, dass
233 die jungen Leute nicht mehr auf Arbeit stehen. Die haben ganz andere Interessen als
234 ein 55-jähriger Stahlbauer. Für den ist das Schweißen, das Stahlbauen, das ist Lei-
235 denschaft. Und der will Überstunden machen, der will Geld verdienen. Geht nicht,
236 gibt es nicht. Und wenn ich einem jungen Mann sage, du, 22 Jahre alt, jetzt haben
237 wir ein interessantes Projekt in den USA. Setz dich in den Flieger rein, drei Monate
238 USA, dann fliegst du wieder zurück. Nein, er kann nicht. Er ist im Feuerwehrverein
239 oder er hat eine Freundin. Das ändert sich brutal. Also die Bereitschaft der jungen
240 Leute, in die Welt rauszugehen und jetzt einmal am Samstag reinzukommen, zu ar-
241 beiten, sich richtig für die Firma zu opfern ist nicht da. Also, wenn man das vergleicht
242 mit älteren Generationen. Wie Sie das erwähnt haben. Für die war die Firma absolut
243 im Fokus. Immer für die Firma da sein und sogar die Firma vor die Familie gestellt.
244 Das hat man heute nicht. Heute muss man fast betteln, dass Leute halt einmal Über-
245 stunden machen. Die haben ganz andere Interessen. Also da sieht man schon Un-
246 terschiede. Und man sieht in der Arbeitsweise natürlich Unterschiede. Ältere Leute
247 sind vielleicht, ich merke das in unserer Branche, die sind sehr genau. Sie wollen
248 nicht mit 1000 Sachen sich befassen, sie wollen konkrete Aufgaben, sie wollen die

249 konkreten Aufgaben abschließen, zu Ende bringen. Und für die jungen Leute
250 brauchst du immer Neues. Neue Herausforderungen, neue Technologien. Sie wollen
251 Roboterschweißen, sie wollen digitale Themen und ich sehe schon bei den Älteren
252 wirklich diesen, man ist vielleicht da und dort ein bisschen anders, ein bisschen kon-
253 servativer, aber die Leute ziehen es durch. Sind wertvolle Mitarbeiter, ja. Die Arbeits-
254 moral ist anders. Ja.

255
256 I: Ja. Wie sehen Sie das Thema Work Life Balance? Besonders in den jüngeren Ge-
257 nerationen.

258
259 B: Ja, wie ich erwähnt habe. Also die Jungen kennen alle diesen Begriff. Viele Ältere
260 wissen ja gar nicht, von was man da redet, Work Life Balance. Und die lachen. Die
261 sind auch da, sage ich mal stressresistenter oder lassen sich keinen Stress auf-
262 bauen. Wie ich vorhin erwähnt habe. Da weiß man. Gib mir eine Aufgabe. Die Auf-
263 gabe mache ich und dann kriege ich die nächste, die mache ich auch. Und die Jün-
264 geren kommen da eher. Machen sich da vielleicht eher selbst einen Stress. Vielleicht
265 die Unerfahrenheit. Das kann ich nicht 100-prozentig bewerten. Aber wie gesagt, bei
266 Jungen kommt es sofort. Bei den Vorstellungsgesprächen ist es ein Thema. Arbeits-
267 zeiten, Flexibilität, am Wochenende frei, nicht raus ins Ausland. Nicht auf die Anla-
268 genmontage. Nicht in neue Länder, nicht in den Osten, nicht nach Vietnam, nicht
269 nach Ägypten, sondern ja, ich möchte zu Hause bleiben bei der Mama und bei der
270 Freundin. Das ist wichtig. Und für meine Generation, ich bin jetzt 40. Ganz anders.
271 Also ich hätte mich mit 20 gefreut, wenn mir einer gesagt hätte, wow, jetzt XXX, rein
272 in den Flieger. Flieg einmal in die USA rüber. Ich hätte fast umsonst gearbeitet. Also
273 ich kann mich an meine erste Dienstreise in die USA erinnern. Also ich wäre dort
274 wahrscheinlich umsonst geflogen, wenn man gesagt hätte, du darfst einmal in die
275 USA. Heute ist das, ja. Also die Leute haben nicht so diesen Zug, in die Welt raus zu
276 gehen. Also das merkt man. Ja. Work Life Balance bei Jüngeren also sehr wichtig.
277 Ältere Generation natürlich merkt man, also bei gewissen Herrschaften merkt man
278 schon, die sagen, du, ich habe fleißig gearbeitet bis 57 so was, 60. Ich mache jetzt
279 Altersteilzeit, weil einfach der Beruf auch sehr oft wirklich zehrend ist. Körper/ Also,
280 wenn man im Stahlbau gearbeitet hat sein ganzes Leben, dann geht da nicht mehr
281 viel. Also da haben diese Leute mit 60 schon sehr oft gewisse Leiden und das geht
282 einfach nicht. Aber das ist, denke ich mal, ein anderes Thema. Ja.

283
284 I: Dann kommen wir zum nächsten Thema. Welche Rolle spielt Employer Branding,
285 auf Deutsch Arbeitgeberattraktivität für Sie bzw. für Ihr Unternehmen?

286
287 B: Ganz eine starke Rolle. Also man sieht, haben wir vorhin angesprochen. Wir ha-
288 ben von Fachkräften oder wir reden hauptsächlich von Fachkräften, aber auch bei
289 Angestellten sieht man auch bei den Ausschreibungen. Heute muss man die Leute
290 locken. Also es kommt keiner, weil die Firma so ein schönes Produkt baut und weil
291 einen die Technik von der Firma fasziniert. Der kommt, weil er ein Firmenauto kriegt.
292 Der kommt, weil er ein Elektroauto kriegt. Der kommt, weil man keine Ahnung, ein
293 Fitnesscenter hat und eine super Kantine. Und man schaut auf diese Sachen. Also
294 da ist dieses Thema Kombination zu Work Life Balance. Also man versucht, ein biss-
295 chen Life, sage ich einmal, in die Firma reinzubekommen. Und die Firmen bemühen
296 sich. Das ist schon ein Thema. Also man macht sich Gedanken über alles Mögliche.
297 Über wie gesagt, Geschenke, Weihnachtsfeiern, Feiern grundsätzlich. Wie man
298 Leute an die Firma bindet. Dass man Leute informiert mit Mitarbeiterinformationen.
299 Dass man Leute da vielleicht auch manipuliert oder? Da werden ja Leute. Ich habe

300 keine Erfahrung damit. Nicht falsch verstehen, aber man merkt das bei gewissen Fir-
301 men auch, dass sie schon in diese Richtung gehen, dass sie die Mitarbeiter richtig
302 manipulieren. Also da wird Propaganda gemacht und da werden Spezialisten einge-
303 setzt, dass man die Leute wirklich, boah, meine Firma ist die beste und da muss ich
304 bleiben. Also da wird sehr viel gemacht. Also der Kampf um den Mitarbeiter ist längst
305 schon entfacht. Also der herrscht sicherlich seit/ Also wie gesagt, ich kann nur von
306 meinem Bereich reden, aber der ist seit zwei, drei, vier Jahren hoch und wird immer
307 höher. Also die Firma werden auch dreister. Die werben auch viele Leute ab.

308
309 I: Ja.

310
311 B: Es ist so, wenn Lieferanten vorbeikommen, erkundigen sie sich bei den Mitarbei-
312 tern. Sie sprechen Mitarbeiter direkt an, was ein absolutes No-Go ist. Es werden
313 Leute direkt angeschrieben. Es werden Jobs angeboten, also Internetgeschichte so-
314 wieso. Ja. Also. Man muss was tun. Ja.

315
316 I: Danke. Erzählen Sie mir bitte, was Ihrer Meinung nach ein gutes Employer
317 Branding ausmacht.

318
319 B: Ja, ich denke, dass es wichtig ist, dem Mitarbeiter zu zeigen, dass man ihn
320 schätzt. Also das finde ich ein ganz wichtiges Thema. Natürlich haben wir vorhin über
321 Gehälter geredet. Das ist natürlich wichtig und muss passen. Ist aber nicht 100-pro-
322 zentig ausschlaggebend. Du musst heute dem Mitarbeiter zeigen, dass du ihn res-
323 pektierst, dass du ihn wertschätzt. Dass er dir wichtig ist. Und das ist das, was ei-
324 gentlich zählt. Und das will der Mitarbeiter heute haben. Für das muss man sich ein-
325 fach Zeit lassen. Den Mitarbeiter links liegen lassen und einfach Leistung einfordern
326 und sagen, ich zahle ein Gehalt und dann muss er die Klappe halten, ruhig sein. Das
327 passt schon. Das langt bei Weitem nicht mehr. Du musst echt, du musst dich mit Mit-
328 arbeitern beschäftigen. Und wie gesagt, das denke ich, ist das Wichtigste. Alles an-
329 dere, Gehälter, Geschenke, Firmenautos. Das vergeht alles. Du musst dem Mitar-
330 beiter zeigen, du bist mir wichtig. Ich schaue auf dich. Du kannst dich auf mich ver-
331 lassen. Und das ist eine Geschichte, auf die ich persönlich Wert lege und die für mich
332 persönlich wichtig ist. Als sage ich einmal Führungskraft.

333
334 I: Sehr gut. Ja. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren für ein erfolg-
335 reiches Employer Branding? Wie Sie ja erwähnt haben. Ist es die Entlohnung oder
336 die Wertschätzung?

337
338 B: Ja, wie gesagt, die Wertschätzung ist auf jeden Fall wichtig und auch, wenn man
339 neue Mitarbeiter gewinnen möchte, muss man es meiner Meinung nach gezielt ma-
340 chen. Man muss gezielt auf die Leute zugehen, man muss Menschen das Gefühl ge-
341 ben, dass er einem wichtig ist. Und das sind Tricks, die viele anwenden. Also, wenn
342 man nur einen guten Ferialpraktikanten gehabt hat, den ruft man zu Weihnachten an
343 oder schickt ihm eine Karte oder schickt ihm ein kleines Weihnachtsgeschenk.

344
345 I: Ja.

346
347 B: Ich glaube, dass das vor zehn Jahren den Ferial Praktikantinnen vollkommen egal
348 war. Also besonders, wenn es jetzt nicht deine Firma ist und im Team weiter ir-
349 gendwo bist und jemand schmeißt dir einen Ferialpraktikanten rein und sagt, der ist
350 jetzt ein Monat bei dir. Dem hast du halt irgendeine Akte in die Hand gedrückt und

351 hast gesagt, du, da ist der Scanner, hier ist der Scanner oder keine Ahnung was.
352 Mach einmal. Und du hast mit dem vielleicht zehn Sätze gesprochen über die Mo-
353 nate. War dir ziemlich egal. Heute bemühst du dich sogar für den Ferialpraktikanten
354 natürlich, wenn du siehst, dass er Potenzial hätte. Und rufst ihn auch zu Weihnach-
355 ten an. Also man muss sich um die Mitarbeiter bemühen, was auch sehr gut ist. Das
356 passt ja. Ist alles gut.

357
358 I: Ist gut für die Wertschätzung. Ja. Wie sehen Sie die Unternehmenskultur in Ihrem
359 Unternehmen?

360
361 B: Ich sehe sie als ausbaufähig.

362
363 I: Okay.

364
365 B: Ja. Wie gesagt, die Themen sind präsent, die Themen sind da. Wird aber nicht
366 von jedem schon erkannt. Wie vielleicht, was ich vorher erwähnt habe von der Politik.
367 Da ist man zu langsam. Es kommt immer darauf an, wie hoch die Dringlichkeit natür-
368 lich ist. Und ja. Ich bin der Meinung, dass wir als Unternehmen einiges tun müssen.
369 Wir sind jetzt nicht akut betroffen, aber wenn man natürlich wachsen möchte, wenn
370 man erfolgreicher sein möchte, wenn man gute Leute haben möchte, muss man was
371 tun. Und ich sehe es als ausbaufähig, nicht ganz schlecht, aber ausbaufähig.

372
373 I: Danke. Welche Eigenschaften und Kompetenzen sind Ihnen bei Ihren Mitarbeitern
374 wichtig?

375
376 B: Unterschiedlich natürlich, was einer macht. Ich habe unterschiedlichste (...) Mitar-
377 beiter aus unterschiedlichsten Bereichen. Also Angestellte und natürlich Fachkräfte.
378 Hilfsarbeiter auch. Alles Mögliche. Und man muss es ein bisschen differenzieren.
379 Gell. Und natürlich, wenn ich jemanden habe in der Produktion, der an der Maschine
380 arbeitet, da erwartest du Genauigkeit, Pünktlichkeit, Leistungsfähigkeit usw. Wenn es
381 um einen Mitarbeiter geht, den du rausschickst, der Qualitätsthemen betreut, den du
382 rausschickst, um etwas zu behandeln, mit jemandem was auszumachen. Da ist Ver-
383 trauen und Loyalität natürlich das Um und Auf. Also es schwankt natürlich sehr, sehr
384 stark. Und wie gesagt, für mich persönlich, meinen unmittelbaren Mitarbeiter. Ich
385 habe, da ist Loyalität und Vertrauen ganz ein wichtiger Punkt. Und das, das ist das
386 Um und Auf. Also irgendwie Betrug und das funktioniert einfach nicht. Also wir müs-
387 sen einander vertrauen und da ist Vertrauen ganz wichtig. Ja.

388
389 I: Wie wichtig ist Ihnen der Faktor Motivation der Mitarbeiter beidseitig?

390
391 B: Ja. Motivation ist natürlich wichtig, hängt aber alles mit den Themen vorhin zusam-
392 men. Also, wenn du dich nicht um den Mitarbeiter kümmerst und der Mitarbeiter
393 nichts wert ist, wird seine Motivation nach der Zeit nachlassen. Man muss den Mitar-
394 beiter immer beobachten. Schauen, ob er in seinem gegenwärtigen Umfeld zufrieden
395 ist. Ob einer das Bedürfnis hat, karrieremäßig aufzusteigen. Ob es zu fad wird für je-
396 manden. Du musst schauen, dass die Motivation erhalten bleibt. Das ist bei/ Also
397 wahrscheinlich von Person zu Person unterschiedlich. Man hat ja, jeder von uns oder
398 jeder, der arbeitet, hat ab und zu mal einen Tag, wo die Motivation nicht 100-prozen-
399 tig ist. Und man muss selbst auch Wege finden, sich zu motivieren und man muss es
400 auch vielleicht beim Mitarbeiter als Führungskraft erkennen, was muss ich tun, damit
401 er motiviert in die Arbeit kommt? Ja.

402
403 I: Welche Möglichkeiten werden Talenten bei Ihnen geboten? (...)
404
405 B: Wenige.
406
407 I: Okay.
408
409 B: Also das wird wenig gemacht. Man tut sich ja schon schwer, Talente zu erkennen.
410 Das ist das Problem.
411
412 I: Da fängt es an.
413
414 B: Da fängt es an. Also man erkennt die Talente. Und man möchte teilweise Talente
415 gar nicht erkennen.
416
417 I: Wieso?
418
419 B: Die Talente könnten sich zu Konkurrenten ja entwickeln vielleicht einmal.
420
421 I: Also der alte Gedanke.
422
423 B: Genau. Genau. Und /
424
425 I: Statt, dass ich fordere, habe ich Angst um meinen eigenen Job.
426
427 B: Genau, genau. Es ist nach wie vor von den Führungsebenen unterschiedlich.
428 Wenn ich natürlich /
429
430 I: Da sind wir wieder bei den Generationen.
431
432 B: Keine Ahnung, ich bewerbe mich bei einer Firma und komme an einen Tisch. Und
433 mein Chef fühlt sich durch mich bedroht. Dann hast du keine Chance. Und das ist es.
434 Also de facto muss ich ein Talent zwei Ebenen unter mir kennen. Und das ist, da
435 musst du als Führungskraft dranbleiben. Ich habe es selten erlebt, dass ein Teamlei-
436 ter von mir gesagt hat, das ist ein topp Mann, den muss ich jetzt fördern. Das wird
437 einmal mein Nachfolger oder den müssen wir schauen, dass wir den/ Der verschwin-
438 det mir, wenn ich nichts machen. Kommt ganz selten vor. Und wie gesagt, ich
439 glaube, Talente muss man als Erstes, um Talente zu erkennen. Und da fängt es an,
440 dass es einfach nicht funktioniert. Und dann ist natürlich, größere Firmen wahr-
441 scheinlich auf ganz bewussten Programmen, die sich halt entwickeln und das einfor-
442 dern und unterstützen. Aber grundsätzlich haben wir als Firma in diese Richtung für
443 Talente ganz wenig. Ganz wenig. Ja, das ist wirklich vereinzelt. Und von ganz weni-
444 gen Führungskräften überhaupt, sage ich einmal, wird das betrieben oder gemacht.
445
446 I: Okay. Werden bei euch so Mitarbeiterbefragungen durchgeführt? Um solche Be-
447 dürfnisse und Wünsche zu erfahren?
448
449 B: Wir haben natürlich das Mitarbeitergespräch, wir haben unterschiedlichste Instru-
450 mente, die man macht. Man macht Mitarbeitergespräche und die Personalabteilung
451 macht. Nach der Einstellung, Übernahmegespräche teilweise. Führungskräfte ma-
452 chen für ihre Mitarbeiter Ausbildungskonzepte nach sechs Monaten mit einem

453 Übergangsgespräch. Wir haben Umfragen machen lassen von unterschiedlichsten
454 Institutionen. Ein Thema war dieses nice place to work, denke ich. Ist immer wieder
455 im Betrieb zu sehen, glaube ich. Diese Umfrage.

456
457 I: Ja, kenne ich. Ja.

458
459 B: Ist aber / Ist, finde ich, schwierig. Also wenn man keine Ahnung, man geht in einen
460 Lidl rein und nice place to work. Der beste Arbeitgeber Österreichs oder Deutsch-
461 lands und dann hört man im Fernsehen, dass da keine Ahnung, die Bedingungen
462 herrschen, die nicht unbedingt sind oder? Keine Ahnung von so Amazon oder so. Da
463 hat es immer wieder in der Vergangenheit so Firmen gegeben, die man auch verklagt
464 hat, weil die Arbeitsbedingungen nicht unbedingt die besten sind. Und das hat einen
465 Beigeschmack auch bei den Mitarbeitern. Wenn man sagt, keine Ahnung, Lidl ist,
466 also wenn man da 92 Punkte, wir haben 82 oder 85. Das kann irgendwie nicht stim-
467 men. Und es ist teilweise gar nicht bei den Mitarbeitern gut angekommen. Die haben
468 gesagt, so was brauchen wir eigentlich nicht. Es bringt uns nichts. Aber man hat sol-
469 che Umfragen gemacht. Also wir haben auch immer wieder für gewisse Bereiche ex-
470 terne Unternehmensberater. Wenn wir in Abteilungen Schwierigkeiten haben mit ir-
471 gendeinem Thema, da kommen externe Berater und die befragen die Leute, versu-
472 chen, sie zu analysieren. Kommt aber meistens nicht so gut an bei den Mitarbeitern.
473 Gar nicht. Also ich habe eher die Erfahrung, dass man die Themen versuchen muss,
474 selbst zu lösen.

475
476 I: Intern?

477
478 B: Intern. Und Offenheit und Vertrauen ist das Um und Auf. Wenn ich als Führungs-
479 kraft das nicht in der Lage bin, zu machen und auf Externe immer wieder zurückgrei-
480 fen muss, die mich beraten, die mir sagen, wie ich führen muss und was ich tun
481 muss, damit meine Mitarbeiter motivierter sind oder wie auch immer. Ja, schwierig.
482 Also ich habe da eher unterstützend vielleicht, ja. Da und dort. Aber erwarten, dass
483 da eine Unternehmensberatung oder eine Befragung der Mitarbeiter zu großen Moti-
484 vationsschüben kommt oder wie auch immer, finde ich jetzt nicht irgendwie sinnvoll.
485 Also für mich sehr oft rausgeschmissenes Geld. Könnte man besser investieren.

486
487 I: Ja. Inwieweit werden Ausbildungswünsche von Ihren Mitarbeitern erfüllt?

488
489 B: Absolut. Sehr viel. Also da kann ich sagen, dass wir sehr viel machen und dass
490 wir bemüht sind, Mitarbeiter auszubilden. Da und dort, also ich würde sagen, bei den
491 Angestellten mehr. Ich würde sagen, nehmen wir Spezialisten-Angestellte. Technolo-
492 gen, Arbeitsvorbereiter. Da wird bewusst und gezielt versucht, weiterzubilden. Mes-
493 sen, Schulungen, Weiterbildungen, Wifi-Kurse. Also da wird wirklich einiges gemacht.
494 Und besonders bei den jüngeren Mitarbeitern wird das sehr wertgeschätzt. Da ma-
495 chen wir sehr viele Schulungskonzepte. Wo wir sehr viel tun.

496
497 I: Sehr gut. (...) Wie sieht es aus mit Besetzung von Schlüsselpositionen? Haben Sie
498 da schon Probleme?

499
500 B: Ja.

501
502 I: Machen Sie sich frühzeitig Gedanken?

503

504 B: Ja. Man macht sich ständig Gedanken und es ist schwer, gute Führungskräfte zu
505 bekommen. Also es ist eine schwierige Geschichte. Besonders die Kombination aus
506 einem fachlichen Wissen in unserem Bereich, was doch vielleicht leider so ist. Aber
507 in einem technischen Beruf ist es fast unmöglich, ohne einen technischen Back-
508 ground Techniker zu leiten. Vielleicht ist es in einem anderen Bereich leichter. Mit
509 Controlling, mit Methoden, die Mitarbeiter in Schach zu halten. Aber ich sage einmal,
510 in technischen Berufen musst du das beides können. Du musst führen können und
511 du musst eine gewisse fachliche Kompetenz haben. Und es steigert sich, je weiter
512 man, sage ich, in der Hierarchie nach unten geht. Ein Teamleiter, ein Meister, ein su-
513 per Leiter, der muss einfach fachlich topp sein. Der muss in der Lage sein, fachlich,
514 handwerklich dem Mitarbeiter wirklich zu sagen, wie stellst du das Gerät ein? Warum
515 stellst du es so ein? Wie hältst du dieses Werkzeug, dass es funktioniert? Wenn du
516 dann weiter in der Hierarchie raufgehst, erwarten sich natürlich die Leute, dass man
517 fachlich was kann, aber auch wirtschaftlich. Dass man kaufmännisch ihnen das er-
518 klärt. Also einfach irgendwie herumlabern sinnlos. Da bist du einmal bei den Mitarbei-
519 tern unten durch. Und da brauchst du schon, wie gesagt. Je weiter du dann rauf-
520 gehst, desto dünner wird es. Also fachlich, wirtschaftlich, menschlich vor allem. Alles
521 zu bekommen ist ganz, ganz schwer. Also da ist nicht viel am Markt herum. Was
522 man abgreifen kann. Ja.

523

524 I: Wie sehen Sie die Loyalität von Ihren Mitarbeitern zum Unternehmen?

525

526 B: Eigentlich sehr gut. Also die Mitarbeiter bei uns sind sehr loyal. Es gibt natürlich
527 Ausnahmen wie überall. Aber als Führungskräfte legen wir großen Wert darauf, dass
528 wie man über die Firma spricht, wie man zur Firma ist, wie man die Firma nach au-
529 ßen gibt, wie man zur Firma steht, dass das wichtig ist. Keine Ahnung. Es wird nicht
530 toleriert, wenn Leute kündigen oder versuchen, jemand zu erpressen wegen Gehalt.
531 Und mit Kündigung drohen, wenn das nicht so ist. Und wenn sie ihre Vorgesetzten
532 umgehen usw. Also es wird schon sehr darauf geachtet. Ja. Aber grundsätzlich kann
533 ich sagen, dass die Mitarbeiter sehr, sehr loyal sind. Ja. Zum Unternehmen und eben
534 auch zu ihren Vorgesetzten. Ja.

535

536 I: Was wird bei euch im Unternehmen alles unternommen, um die Loyalität zu stei-
537 gern?

538

539 B: Ich glaube fest, dass es die Charaktereigenschaft ist von einem Menschen. Ich
540 weiß nicht, da waren jetzt so viel/ Entweder ist man loyal als Person. Ich weiß gar
541 nicht, ob man so viel tun kann. Wenn einer grundsätzlich reinkommt und nicht loyal
542 ist, wie soll ich dem Loyalität beibringen? Ich kann es vorleben. Ich kann ihm natür-
543 lich sagen, du, ich finde, dass du loyal bist, aber das wird nicht viel nutzen. Gell.

544

545 I: Nein, aber man kann Instrumente einsetzen wie Benefits und Gleitzeitmöglichkei-
546 ten ermöglichen. Und wie schon vorher besprochen, viel mehr auf die Mitarbeiter ein-
547 gehen und / Habt ihr da Instrumente, welche ihr einsetzt?

548

549 B: Ja, ist schwierig eben, auf die Loyalität / Loyalität ist für mich, wie stehe ich zum
550 Unternehmen? Wie loyal bin ich zur Firma? Wenn ich jemanden hinschicke zu euch,
551 dass er da beim Chef versucht, einen Job zu bekommen.

552

553 I: Das kann ich schwer beeinflussen. Ja. Das ist Charaktersache.

554

555 B: Also Loyalität ist, ich schicke Leute raus. Z.B. Fertigungsleute. Die sind ständig bei
556 Lieferanten.

557

558 I: Der präsentiert die Firma.

559

560 B: Der präsentiert die Firma. Und der muss einfach von Haus aus eine starke Per-
561 sönlichkeit sein, loyal sein. Das ist in meinen Augen, das verstehe ich unter Loyalität.

562

563 I: Richtig.

564

565 B: Und das kann ich nur vorleben. Und ich kann gewisse Sachen einfach auch re-
566 geln. Und sagen, wenn das so und so ist, gibt es Konsequenzen. Das kann ich schon
567 natürlich machen. Und ich muss es auch durchziehen natürlich. Und ich glaube
568 schon, dass die Leute das auch wissen müssen. Also da wird nichts nach außen ge-
569 geben, da wird nichts nach außen kommuniziert. Da wird die Firma nicht durch den
570 Kakao gezogen. Man ist loyal. Das kann man schon / Bei Mitarbeitergesprächen
571 kann man es gut machen. Man hat immer wieder Teamsitzungen. Man trifft sich mit
572 Leuten bei Workshops. Wir haben gezielte Workshops z.B. eben bei den Fertigung
573 (unv.) #00:47:00# wo wir uns einmal im Jahr extern treffen in einem Hotel. Zwei-,
574 dreitägiges Meeting. Und da werden Themen angesprochen. Nicht nur / Qualität ist
575 eines der Themen, aber es wird grundsätzlich versucht, zu erklären, für was wir da
576 sind, für was wir stehen. Was die Erwartungshaltung der Firma ist. Und es gehört na-
577 türlich irgendwo in die firmeneigenen/ Jede Firma hat ihre Regeln und ihre Arbeits-
578 verträge und ihre Geschichten, wo das verankert ist. Das haben wir natürlich auch.
579 Mit jedem Arbeitsvertrag ist es unterschrieben. Und dort sind gewisse Sachen natür-
580 lich festgehalten. Aber wie gesagt, Loyalität ist für mich fast eine Art Charaktereigen-
581 schaft. Da muss man sehr achten, dass man diese Leute eben, dass (unv.). Das ist
582 ja auch schwierig zu erklären natürlich am Anfang. Aber ja.

583

584 I: Am Anfang schwer. Gibt es bei euch intern Benefits wie Prämien, Belohnungen?
585 Zusätzlich.

586

587 B: Also wieder unterschiedlich, in welcher Hierarchiestufe man ist, welchen Job man
588 macht. Es gibt Schichtzulagen, es gibt Prämien auf Geschwindigkeit, z.B. zerspa-
589 nende Bearbeitung. Wenn einer, der nur Teile herstellt, wie schnell er ist. Erreicht er
590 die Sollzeiten etc.? Da gibt es unterschiedlichste/ Eben unterschiedlich, was einer
591 macht. Gewisse Kollegen messen die Lichtbogenzeit, Einschaltdauer der Spindel bei
592 Maschinen etc. Also da gibt es unterschiedlichste Systeme. Ist natürlich sehr mit Vor-
593 sicht zu genießen. Da muss man aufpassen, was man da aufführt. Das Ganze kann
594 nach hinten losgehen. Bin nicht immer ein Freund von solchen Themen. Es gibt na-
595 türlich in höheren Ebenen Prämienmodelle, wo die Leistung, wo am Anfang vom Jahr
596 gewisse Dinge vereinbart werden, gemessen werden und Leistungsprämien dann
597 ausbezahlt werden. Das ist in meiner Ebene z.B. der Fall. Das ist ein guter Teil des
598 Gehalts. Also da wird Erfolg gemessen, das, was man vereinbart hat. Es gibt aber
599 auch wie gesagt, unterschiedlichste Prämienmodelle. Also aber wie gesagt, alles mit
600 Vorsicht zu genießen. Also Benefits gibt es auch. Also je weiter man natürlich in der
601 Hierarchiestufe ist, desto mehr Benefits hat man. Firmenautos, iPhones, Einzelbüros.

602

603 I: Ja.

604

605 B: Freiheiten, die man sonst nicht hat.

606
607
608
609
610
611
612
613
614
615
616
617
618
619
620
621
622
623
624
625
626
627
628
629
630
631
632
633
634
635
636
637
638
639
640
641
642
643
644
645
646
647
648
649
650
651
652
653
654
655
656

I: Steigert vielleicht die Motivation. Es kommt darauf an.

B: Eben, das muss man auch machen. Aber es ist nichts Schlechtes dabei, sage ich, wenn man das auch. Wichtig ist, dass man das (unv.) #00:49:54# macht. Also es darf nicht versteckt sein und die Leute dürfen nicht darüber spekulieren. Sondern es muss einfach sein, wenn du das und das erreichst und das und das kannst, dann steht dir das zu. Ist ja nichts Schlechtes dabei.

I: Das ist ja ein gutes Thema. Transparenz. Wie sieht es mit der internen Kommunikation aus? Wie gehen die Informationen an Ihre Mitarbeiter weiter?

B: Kommunikation ist immer ein heikles Thema. Also ich habe selten gehört von einem Mitarbeiter von mir, dass er über die Firmenkommunikation zufrieden ist. Also der Mitarbeiter ist grundsätzlich unzufrieden mit Kommunikation. Der will immer mehr wissen. Ist aber ein ganz, ganz wichtiges Thema. Ist aber ganz ein schwieriges Thema für jede Führungskraft. Was gebe ich weiter? Wem gebe ich es weiter, wann gebe ich es weiter? Wen informiere ich, wen informiere ich nicht? Wie weit informiere ich die Mitarbeiter? Ganz, ganz schwierig und heikel. Wird aber bewusst natürlich besprochen und bewusste Kommunikationsstrategien gibt es. Also, wenn man Leute einstellt, Leute entlässt, wenn man Verkündigungen macht. Wenn man Übernahmen macht. Wenn man Projekte gewinnt. Da ist Kommunikation ganz wichtig. Also, wenn man verkündet, jetzt hat man, keine Ahnung, einen Auftrag gewonnen. Bis wann man es kommuniziert, wie man es, da muss man aufpassen. Es gibt vertragliche Geschichten. Man darf es nicht veröffentlichen. Es gibt unterschiedliche Themen und Kommunikation ist ganz ein wichtiger Faktor. Und man muss das bewusst denken, diese Kommunikation. Als Unternehmen, als Führungskraft. Wie weit breche ich es runter. Was muss der Soldat wissen? Was muss der dazwischen wissen? Was ist wichtig für jemanden? Ist es wichtig für jemanden, der in der Produktion arbeitet oder für eine Hilfsarbeitskraft zu wissen, was sind die Betriebsleistungen der Firma? Was war der Gewinn der Firma? Wo geht unsere Strategie hin, wo geht die Marktausrichtung hin? Oder interessiert ihn nur sein Gehalt und das Weihnachtsgeschenk übertrieben gesagt? Wie weit kommuniziert man das runter? Wo trifft man die richtige Kommunikation? Das sind ganz, ganz heikle und schwierige Themen. Aber grundsätzlich weiß ich, dass man es sehr oft falsch macht. Also dass die Erwartungshaltung vom Mitarbeiter anders gewesen wäre und gewisse Mitarbeiter sind sehr wissbegierig, würden am liebsten alles wissen. Andere wiederum sagen, das interessiert mich nicht, was du willst. Du machst eine Mitarbeiterveranstaltung, lädst alle Mitarbeiter ein. Du willst erklären, was sind die Ziele, was sind die Visionen? Und von 200 tauchen 100 Mitarbeiter auf. Am nächsten Tag musst du dir aber von dem, der nicht anwesend war, sagen lassen, du informierst mich immer zu wenig. Also Kommunikation ist immer ein heikles Thema und ein schwieriges Thema.

I: Also macht ihr Mitarbeiterveranstaltungen?

B: Wir machen z.B. Mitarbeiterveranstaltungen wirklich, wo jeder Mitarbeiter eingeladen ist. Und da werden gewisse Informationen natürlich preisgegeben. In meiner Meinung nach oft zu viele. Es ist eben schwierig.

I: Das ist ein schwieriges Thema.

657 B: Schwierig, das Thema zu treffen. Weil wie gesagt, manche interessiert es einfach
658 nicht. Der kann mit diesen Begrifflichkeiten auch nicht viel anfangen. Aber wir haben
659 z.B. Themen, die wichtig sind. Die sind Auslastungsthemen. Wie schaut es mit der
660 Arbeit aus? Wie schaut es grundsätzlich aus mit Projekten? Werden wir genug Arbeit
661 haben? Wie lange haben wir Arbeit? Das ist für die Mitarbeiter in den Produktionsfir-
662 men ganz, ganz wichtig. Dass sie einfach sehen, es kommt Arbeit. Arbeit. Und wir
663 werden Arbeit haben. Ich muss nicht in Kurzarbeit. Ich werde nicht entlassen. Das
664 sind diese Top-Themen, die den Mitarbeiter interessieren.

665
666 I: Ja, es geht um die Sicherheit.

667
668 B: Sicherheit, genau.

669
670 I: Sie wollen wahrscheinlich nicht alle Informationen, sondern/
671

672 B: Aber wenn einer z.B. im Einkauf sitzt, den interessiert schon, wie die Vertriebsleis-
673 tung sein wird und wie viel werden wir nächstes Jahr verkaufen? Da kann man sich
674 schon einstellen. Kriege ich neue Kollegen, kriege ich nicht neue Kollegen? Kriege
675 ich mehr, weniger Arbeit? Das muss man schon kommunizieren.

676
677 I: Genau.

678
679 B: Man muss auch ein bisschen spekulieren und vorausdenken. Wenn ich weiß, ich
680 habe nächstes Jahr doppelt so viel Arbeit und das muss ich bewältigen, muss ich ja
681 spekulieren. Also ich muss mit dem Mitarbeiter reden und muss ihn darauf einstellen.
682 Und wie gesagt, es kann dann sein, dass es verkehrt kommt und nicht so kommt, wie
683 man es sich gedacht hat. Und da hat man sich oft gedacht, hätte ich das nicht kom-
684 muniziert. Aber das ist immer schwierig. Wie weit kommuniziere ich, was kommuni-
685 ziere ich? Das ist ganz, ganz schwierig. Also das ist ein ganz ein heikles und schwie-
686 riges Thema.

687
688 I: Aber ihr macht sicher unterschiedliche Veranstaltungen oder Treffen.

689
690 B: Ja, also Mitarbeiterinfo ist eine Veranstaltung, wo jeder eingeladen wird. Natürlich
691 jeder. Es gibt monatliche Geschäftsleitungssitzungen, wo die Geschäftsführung, die
692 Geschäftsleiter über fast alles informieren, aber doch nicht alles. Weil.

693
694 I: Das geht wieder eine Ebene höher.

695
696 B: Da gibt es eine Ebene darüber. Und da wird einiges besprochen, aber das wird
697 dazu genutzt. Also die Geschäftsführer, die wirklich Verantwortlichen, die Unterneh-
698 mer, die Geschäftsleiter sagen, das ist der Job, das sind die Aufgaben, die Strategie
699 müsst ihr runter boxen im Team. Dann gibt es natürlich Managementsitzungen, die
700 wieder die Ebenen tiefer runtergehen. Wo die Geschäftsleiter mit den Managern oder
701 Abteilungsleitern dann noch einmal eine Stufe runtergehen. Und es gibt unterschied-
702 lichste Ebenen. Wie man kommuniziert. Unterschiedlichste Preise und Prämien. Es
703 gibt jährliche, also mehrmals im Jahr Strategieworkshops oder Workshops, wo wir
704 uns zusammensetzen, über die Strategie reden. Wie bewältigen wir die Arbeit? Wo
705 liegen die Probleme etc.? Alle möglichen Themen. Es gibt auch unterschiedlichste
706 Strategien, die man besprechen muss. Und wie gesagt, immer unterschiedlichste In-
707 teressen, aber da muss man sich wirklich bemühen, das aufrechtzuerhalten. Und die

- 708 richtigen Informationen an die richtigen Stellen zum richtigen Zeitpunkt zu bringen.
709 Wie gesagt, ganz ein heikles und schwieriges Thema. Man würde meinen, das ist
710 ziemlich einfach, aber ist es nicht.
- 711
712 I: Ja, es klingt einfach. Ja.
- 713
714 B: Ja.
- 715
716 I: Dann kommen wir zum nächsten Thema. Und zwar die externen Maßnahmen von
717 Employer Branding. Welche Maßnahmen setzen Sie zur Steigerung der Arbeitgeber-
718 attraktivität? Also externe Maßnahmen.
- 719
720 B: Ja, jetzt extern versteht man wahrscheinlich die Plattformen, die Medien, die man
721 benützt, etc.
- 722
723 I: Genau auf das.
- 724
725 B: Ja. Heutzutage natürlich.
- 726
727 I: Messen.
- 728
729 B: Homepage überarbeiten wir wahrscheinlich immer öfter und öfter. Man muss im-
730 mer attraktiver sein, es muss auf das Handy passen jetzt, es muss auf das Tablet da-
731 rauf gehen. Das kann nicht einfach so ein 08/15-Ding sein. Man macht sich Gedan-
732 ken, besonders Mitarbeiterausschreibungen, Jobs.
- 733
734 I: Das kommt als nächste Frage. Ja.
- 735
736 B: Genau. Da macht man sich Gedanken, wie man das macht. Social Media ist ganz,
737 ganz wichtig. Natürlich. Meine Generation ist jetzt da eher, sage ich einmal nicht so
738 affin.
- 739
740 I: Ja.
- 741
742 B: Also ich brauche das nicht unbedingt. Aber die Leute wollen heute auf Instagram
743 und Facebook und alles, was es da gibt, schauen, wo gibt es neue Jobs und was
744 bietet mir der für großartige Möglichkeiten an. Und wir suchen jetzt ein Social-Media-
745 Talent irgendwas, der sich in der Personalabteilung eben exklusiv um diese Sachen
746 kümmert. Der Werbung in Social Media macht, der Werbung macht in Zeitschriften.
747 Der sich um diese Themen bemüht. Das ist ein/ Also alles, das irgendwie mit Internet
748 zu tun hat, ist ein großer, großer Brocken. Natürlich Messebesuche. Da gibt es natür-
749 lich unterschiedlichste Messen. Für Schulen, für Studienabsolventen. In Vorarlberg
750 gibt es eine tolle Geschichte. Die heißt (unv.) #00:58:17# Vorarlberg. Das ist ganz
751 etwas Interessantes. Da lädt man in Vorarlberg alle Studenten, die irgendwo, egal,
752 wo sie sind, da werden alle Vorarlberger Studenten ins Festspielhaus in Bregenz ein-
753 geladen. Mit Abendessen, mit Programm, mit Getränken unlimitiert. Vor Weihnach-
754 ten. Das ist die letzten zwei Jahre pandemiebedingt ausgefallen, aber ich war bei
755 acht solcher Veranstaltungen dabei. Habe unsere Firma vertreten. Also es sind die
756 größeren Firmen des Landes vertreten. Die sind auch aufgefordert, etwas beizutra-
757 gen für diese Veranstaltung. Man besucht Schulen, man geht aktiv auf Schulen zu.
758 Man betreut Diplomarbeiten auf unterschiedlichsten Ebenen. Ja, also es ist, man

759 bemüht sich in alle Richtungen.

760

761 I: Danke, ja. Erzählen Sie mir bitte, wie Sie neues Personal rekrutieren.

762

763 B: Ja, wir haben vielleicht ein bisschen im Vorfeld darüber geredet. In diese Richtung
764 ein bisschen. Also heute ist das Internet das Um und Auf. Habe ich vorhin ja auch er-
765 wähnt. Natürlich auf der Homepage, die Stellenausschreibung. Dann natürlich die lo-
766 kalen Medien. Hauptsächlich, hauptsächlich die Portale, die es da in Österreich gibt.
767 Und man versucht natürlich auch, gezielt / fordert die eigenen Mitarbeiter auf, gezielt
768 Leute für uns zu begeistern. Da gibt es auch Prämien. Wenn man neue Mitarbeiter
769 zu uns holen, bekommt man eine Prämie von, denke ich, 700 Euro. Einmalig ausbe-
770 zahlt.

771

772 I: Sehr viel, ja.

773

774 B: Also, wenn ich einen Mitarbeiter direkt quasi empfehle, bekomme ich eine Prämie
775 als Mitarbeiter. Also ich als Führungskraft bekomme das natürlich nicht. Aber ein
776 Standard-Mitarbeiter bekommt das. Also von mir wird es eigentlich erwartet, dass ich
777 Leute halt immer auch noch auffordere. (...) Man arbeitet mit Leasingfirmen zusam-
778 men, ganz klar. Man versucht, Leute von anderen Standorten irgendwie zu transfe-
779 rieren. Ja, alle möglichen Dinge. Also man denkt natürlich auch nach, irgendwo in
780 Länder zu gehen, die immer noch genügend Potenzial haben. Die werden aber na-
781 türlich immer weniger und weniger natürlich. Man muss weiter weggehen. Also wir
782 haben uns anlagenmäßig in Vietnam z.B. umgeschaut und haben da schon versucht,
783 was zu machen. Vietnam hat aber schon von anderen Ländern oder Firmen, ist ext-
784 rem gefragt. Und das Lohnniveau dort steigt auch und die Kapazitäten dadurch wer-
785 den auch weniger. Wir sind so weit, dass man fast. Also wir versuchen jetzt, nach Af-
786 rika auszuweichen auch. Was ja interessant ist. Komplette ein fremdes Land, also
787 komplett fremde Länder. Haben dort natürlich mit interessanten Phänomenen dazu,
788 die es da in Europa gar nicht gibt. Aber dort gibt es natürlich noch junge Menschen,
789 die man für solche Berufe, die wir dort eben angesprochen haben, begeistern kön-
790 nen.

791

792 I: Okay. Ja. Werden andere Aktivitäten gesetzt, um neue MitarbeiterInnen zu gewin-
793 nen? Außer Berufsschule. Aber ich glaube, Sie haben ziemlich fast alles angespro-
794 chen.

795

796 B: Ja, ja, ich habe es im Vorfeld jetzt erwähnt. Ja. Was wir so aufführen und machen.
797 Ja.

798

799 I: Was wird noch unternommen, um das Image nach außen hin zu präsentieren?

800

801 B: Ja, also man nutzt natürlich auch Erfolge, die man hat. Wenn man jetzt größere
802 Aufträge gewinnt, versucht man es natürlich, medial nach außen zu tragen. Wenn es
803 gut geht, kommt man in die Tagesschauen oder in die lokalen Zeitschriften, in die
804 größeren. Das ist natürlich eine gute Werbung. Für manche eben. Also wenn ein gro-
805 ßer Auftrag gewonnen ist. Es wird ja sehr oft auch. In Österreich die ganz großen Fir-
806 men also wie die Aktiengesellschaften. Ich will jetzt keine Namen nennen, aber das
807 kommt ja in der Zeit im Bild fast oder in den Nachrichten. Wenn da ein Multimillionen-
808 Auftrag gewonnen wird, kommt das ja schon in den Nachrichten. So groß sind wir
809 nicht oder so bekannt, dass es kommt. Aber ähnlich große Multimillionen schwere

810 Aufträge kommen natürlich in Medien. Wir werden natürlich auch öfters auch gesucht
811 und werden Sachen von uns gezeigt. Und wir nehmen Stellung zu gewissen The-
812 men. Also man ist öfters mal in den Medien. Ja.

813
814 I: Wie sieht es mit Sponsoring aus? Sponsert ihr auch?

815
816 B: Ganz wenig. Also das wird fast nicht gemacht. Also, dass wir einen Verein spon-
817 sern oder irgendwie so eine Mannschaft oder irgendwo ein Stadion oder so. Eigent-
818 lich nicht. Was wir gemacht haben, es gibt Messen in unserer Branche, wo wir ganze
819 Messen finanziert haben oder unterstützt haben. Aber das ist eher sehr produktbezo-
820 gen. Es geht nicht so um die Mitarbeiter, sondern eher auf das Produkt, auf die Kun-
821 den. Aber ja, ansonsten wenig. Also sponsern weniger. Also da und dort vielleicht
822 einmal auf einer Messe etwas oder so was. Aber, dass wir jetzt irgendwelche Vereine
823 sponsern, so ist es nicht.

824
825 I: Ja, was könnte man noch alles unternehmen, um das Image nach außen hin zu
826 steigern? (...)

827
828 B: Ja, einige Dinge haben wir, denke ich, erwähnt. Ich denke, dass Mundpropaganda
829 und der zufriedene Mitarbeiter das meiste beitragen können. Wenn da irgendwo je-
830 mand einen Verein, ein Logo hat (unv.) #01:04:51# und hofft, da kommen jetzt alle
831 und denken sich, boah, das ist eine großartige Firma, die haben jetzt den Fußballver-
832 ein von mir gesponsert. Ist schwierig. Das Beste ist, wenn du einen Mitarbeiter hast,
833 der rausgeht auf den Stammtisch und angibt und sagt, du, was willst du mit deiner
834 Firma. Meine Firma ist doch die beste, weil das, das, das und das ist. Da musst du
835 dir überlegen, was die Punkte alle sind. Und wenn man mit denen angeben kann.
836 Wie ich erwähnt habe, unterschiedlich. Kommt darauf an. Ein Schweißer will ange-
837 ben, dass er jetzt die neueste Schweißausrüster hat, das neueste Schweißgerät.
838 Dass er ein neues Schweißverfahren hat, was er lernen durfte. Dass er 15 unter-
839 schiedliche Schweißer Qualifikationen hat, dass er ein topp Mann ist und dass die
840 schönsten Dinge von ihm geschweißt werden. Und das erzählt er am Schweißer
841 Stammtisch. Eine Führungskraft will mit anderen Dingen angeben. Mit erfolgreichen
842 Projekten und mit (...)

843
844 I: Dann möchte ich gleich zu meinem letzten Thema kommen. Und zwar Arbeitgeber-
845 Bewertungsportale. Haben Sie sich schon einmal mit Arbeitgeber-Bewertungsporta-
846 len auseinandergesetzt?

847
848 B: Ganz wenig, ganz wenig. Der Grund ist eher, ich habe mich vielleicht in den letz-
849 ten Jahren ein bisschen reingeschnuppert und ich habe gesehen, dass es da in un-
850 serer Branche sehr wenig bewertet wird. Und aus dem Grund, wenn keine Ahnung,
851 wir drei, vier, fünf Bewertungen haben, ist das für mich, ja, eher, ja, es ist halt nichts
852 Aussagekräftiges. Das ist das Gleiche, wie wenn man sich jetzt im Internet irgendwas
853 kauft und da gibt es eine Bewertung. Und wenn ein Produkt vier Bewertungen hat,
854 dann schaut man sich das eh nicht an. Man schaut sich eher die Dinge an, die viele
855 Bewertungen an und die Bewertung selbst. Und denkt sich dann, das ist eine aussa-
856 gekräftige Geschichte. Ich weiß nicht, wie es mit anderen Branchen ist, aber wie ge-
857 sagt, also das, was ich mir angeschaut habe vor einigen Jahren einmal, das war jetzt
858 nicht so aussagekräftig und ich habe es nicht für mich als eine interessante Ge-
859 schichte irgendwie/ Also, wenn ich etwas von einer Firma wissen will, dann suche ich
860 andere Quellen.

861
862 I: Ja. Wie schätzen Sie die Attraktivität Ihres Unternehmens ein? Wenn Sie es beweren
863 müssten.

864
865 B: Es ist halt immer schwierig. Man muss einen Vergleich ziehen. Wo man ist und
866 was man arbeiten möchte. Die Firma ist natürlich aus meiner Sicht sehr attraktiv, weil
867 ich sehr von der Technik fasziniert bin, weil mich das interessiert, weil wir komplette
868 Anlagen bauen, was wirklich für einen Maschinenbauer ein Eldorado ist an unter-
869 schiedlichsten Disziplinen, die man, sage ich einmal, wo man mitwirken darf. Also ei-
870 nem sind die Möglichkeiten offen in alle Richtungen und das fasziniert uns natürlich
871 in der Technik. Und das Produkt selbst oder die Produkte selber sind faszinierend.
872 Man kann sich sehr gut mit diesen Teilen identifizieren und ist natürlich von der Seite
873 attraktiv. Als Arbeitgeber, wenn man es global betrachtet, würde es wahrscheinlich
874 eine Spitzenfirma sein in der / Also wirklich topp. Wenn man es dann natürlich in Vor-
875 arlberg betrachtet, wo eine Industriedichte sehr hoch ist. Wo wir konkurrieren mit
876 namhaften und weltbekannten Firmen wie XXX
877 XXX, XXX etc.

878
879 I: Die kenne ich.

880
881 B: Ja, also sind alles namhafte Firmen und viele, viele mehr. FIRMA
882 XXX etc. Also gibt es sehr, sehr großartige Firmen, die sehr erfolgreich wirtschaften.
883 Ein XXX hat den zehnfachen Umsatz wie XXX, hat dementsprechend mehr Gewinn.
884 Kann dementsprechend mehr den Mitarbeitern anbieten und kann mehr prahlen. Und
885 bietet die beste Lehrlingsausbildung, hat den schönsten Maschinenpark, hat das
886 schönste Gebäude, die schönsten Büros. Klar. Und die können natürlich damit ange-
887 ben. Aber weltweit gesehen ist es wahrscheinlich eine der Spitzenfirmen. Wenn man
888 es österreichweit betrachtet, werden die auch so gesehen. Weltweit oder europaweit
889 topp Firma. Also, wenn wir Besuch bekommen. Wir sind weltbekannt für unsere Pro-
890 dukte. Wir sind eine tolle Firma. Aber man muss es immer differenzieren, in welcher
891 Branche man ist, was man macht. Unsere Branche ist/

892
893 I: Welche Abteilung.

894
895 B: Welche Abteilung. Wie gesagt, in unserer Branche Anlagenbau und Maschinen-
896 bau sind die Margen, mit denen wir arbeiten, sehr limitiert. Also da kämpft man halt
897 mit anderen Kontinenten und anderen Preisen. Und man ist ständig unter Preisdruck.
898 Und man muss sich ständig was einfallen lassen, um konkurrenzfähig zu bleiben.
899 Und natürlich ist das auch etwas, das der Mitarbeiter spürt. Wenn ich natürlich sehr
900 erfolgreich bin. Wenn ich sehr viel Geld verdiene, kann ich natürlich ganz anders mit
901 meinen Mitarbeitern umgehen, den Mitarbeitern anderes ermöglichen. Schönere Ge-
902 bäude, schönere Büros. Bessere Gehälter, etc. etc. Und ist natürlich schwierig. Ja.
903 Ja.

904
905 I: Denken Sie, dass Arbeitgeber-Bewertungsportale eine geeignete Informations-
906 quelle für die Jobsuche sind?

907
908 B: Ich denke schon, dass sie sich die Leute anschauen. Also jeder, der in eine Firma
909 reingeht, egal, ob das jetzt Besuch oder Vorstellungsgespräche sind. Also ich er-
910 warte mir von jedem, der bei mir zum Vorstellungsgespräch kommt, dass er sich we-
911 nigstens die Homepage von der Firma angeschaut hat und wenigstens weiß, was

912 machen wir? Wie schauen wir aus? Usw. Er muss nicht wissen, wie viele Mitarbeiter
913 ich habe, aber er soll schon wissen, dass wir Krane bauen und nicht, keine Ahnung,
914 Kühlschränke. Und natürlich, wenn man heute googelt, kommen die Sachen ja auto-
915 matisch schon. Diese Portale sind ja hoch gereiht und man wird ja automatisch dazu
916 gedrängt, dass man reinschaut. Aber wie gesagt, ich würde jetzt nichts davon halten.
917 Wenn ich mich jetzt keine Ahnung, in einer Firma bewerbe, da sind drei Bewertun-
918 gen, die würde ich jetzt nicht unbedingt. Ich würde eher schauen, dass ich jemanden
919 über irgendwen da ausfindig mache, dem ich vielleicht ein paar Fragen stellen kann.
920 Du, wie ist es bei euch? Wie schaut es aus? Also ein bisschen eine Spionage bzw.
921 eine Recherche über die Firma findet man ja auch alles oder? Wenn man sich ein
922 bisschen umhört, kommt man immer zu jemand, der jemanden kennt und kann ein
923 paar gezielte Fragen stellen. Wie ist es bei euch, wie schaut es aus?

924
925 I: Da sind wir wahrscheinlich wieder bei dem Thema Generationen. Ich glaube jetzt,
926 die jüngste Generation.

927
928 B: Braucht das vielleicht nicht. Die greifen schwer zum Telefon. Die machen es lieber
929 auf WhatsApp wahrscheinlich. Ja.

930
931 I: Wahrscheinlich.

932
933 B: Ja, aber wie gesagt, man kommt schnell zur Information. Also man kennt jeman-
934 den und ruft/ Also die Schritte dazwischen sind sehr, sehr wenige, die man braucht,
935 damit man zur Quelle kommt.

936
937 I: Zur, ja. Können solche Bewertungen aus Ihrer Sicht eine Beeinflussung für Jobsu-
938 chende sein?

939
940 B: Klar. Wie gesagt, ich weiß nicht, wie die Dinge funktionieren. Ich habe es nicht ge-
941 macht, aber ich könnte mir vorstellen, wie ich jetzt meine Firma bewerten kann. Ich
942 schmeiße da natürlich alles Positive rein. Ich verteile die Bestnoten in allen Katego-
943 rien. Kann aber genau das Gegenteil sein. Es kann sein, dass einer, der entlassen
944 wurde unglücklich aus irgendeinem Grund, der vielleicht auch einen Blödsinn ge-
945 macht hat, sich reinsetzt und einfach negative Bewertungen gibt. Einfach, weil er
946 denkt, jetzt schade ich einmal der Firma vielleicht. Wird jetzt (unv.) #01:13:04# Also
947 von dem her, wie gesagt, ich würde das mit Vorsicht genießen. Wer sind die Leute,
948 die das Bewerten? Wer darf das? Oder ist das Kunden, sind das / Also wer macht so
949 was?

950
951 I: Nur Mitarbeiter. Weil es anonym ist.

952
953 B: Wie gesagt, es könnte jeder Mögliche machen. Also de facto wissen wir nicht, wer
954 dahintersteht.

955
956 I: Nein.

957
958 B: Also ich könnte jetzt meine Mitarbeiter auffordern. Das sind viele. Zack und macht
959 einmal eine Bewertung. Also.

960
961 I: Wäre möglich.

962

963 B: Theoretisch werden sie wahrscheinlich (unv.) #01:13:42# ich habe es nie ge-
964 macht. Aber wäre möglich. Von dem her schwierig. Also ich halte nicht sehr viel da-
965 von. Zumindest in unserer Branche.
966
967 I: Wie würden Sie damit umgehen? Mit schlechten Bewertungen?
968
969 B: Also wie gesagt, da ich es mir wenig anschau.
970
971 I: Wenn Sie jetzt eine schlechte Bewertung über Ihr Unternehmen sehen. Würden
972 Sie darauf antworten, wenn Sie HR-Manager wären?
973
974 B: Also, wenn da konkret etwas drinsteht, warum?
975
976 I: Ja.
977
978 B: Okay.
979
980 I: Man kann auch genau reinschreiben.
981
982 B: Ja, ich kenne es von dem her. Und ich kenne es von unterschiedlichen Booking
983 und Hotels und solchen Dingen.
984
985 I: Genau, ganz gleich auch angeführt. (...)
986
987 B: Es hängt sehr stark eben davon ab, wie wichtig dieses Medium ist. Wenn da drei
988 Leute mich bewertet haben.
989
990 I: Ist es nicht aussagekräftig.
991
992 B: Tue ich mir das an? Springe ich auf diesen Zug auf? Wenn das natürlich Hunderte
993 sind und wenn das wirklich dazu benutzt wird, um die Firmenattraktivität zu bewerten,
994 was es, glaube ich, nicht ist. Noch immer nicht. Also, weil es zu wenig einfach ist.
995 Würde ich es wahrscheinlich/
996
997 I: Es steigt extrem.
998
999 B: Steigt. Ja. Dann wird sicher die Zeit kommen, wo unser Social-Media-Experte, den
1000 ich vorhin erwähnt habe, sich mit dem Thema beschäftigt. Da würde man ihm sagen,
1001 du hast da Stellung zu nehmen darauf. Also ich denke, dass es kommt. Also das
1002 hängt immer davon ab, wie stark es genutzt wird. Wie gesagt, wenn wir zwei Bewer-
1003 tungen haben, weiß ich nicht, ob das jemand interessiert.
1004
1005 I: Dann ist es nicht aussagekräftig. Ja. Danke sehr. Gibt es aus Ihrer Sicht noch Er-
1006 wähnenswertes zu den gefragten Themen?
1007
1008 B: Ich denke, wir haben ziemlich viel durch besprochen. Ich hoffe, Sie können mit
1009 diesen Stellungnahmen etwas anfangen und wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Ar-
1010 beit.
1011
1012 I: Dann sage ich Danke für Ihre Zeit und einen schönen Abend noch.
1013

1014 B: Dankeschön.
1015
1016 I: Danke sehr.

Transkription Interview 6

- 1 I: Danke für deine Zeit.
2
3 B: Bitte.
4
5 I: Also die Einwilligungserklärung habe ich dir alles erklärt, und Datenschutz. Bist du
6 damit einverstanden?
7
8 B: Ja.
9
10 I: Dann möchte ich mit meinem Interview beginnen. Und zwar ist das Interview für
11 meine Masterarbeit. Instrumente des Employer Brandings zur Gewinnung von Fach-
12 kräften. Betrifft meine Masterarbeit.
13
14 B: Okay.
15
16 I: Kannst du mir mal deine Erfahrungen zum Fachkräftemangel schildern?
17
18 B: Ja, also ich glaube, dass es daran liegt, dass wir zu wenige Lehrlinge ausbilden.
19 Das ist einmal das Erste. Dann natürlich fehlen uns die Fachkräfte. Kein Lehrling,
20 keine Fachkraft. Dann glaube ich, dass die Jugendlichen heute auch von daheim ge-
21 trimmt werden, höhere Schulen zu besuchen, was vielleicht gar nicht in ihrem Inte-
22 resse ist. Dadurch wieder Kreislauf, keine Lehrlinge, keine Fachkräfte. Dann kann es
23 sein, dass es auch das Desinteresse von den Jugendlichen da ist. Weil sie eben ein-
24 fach das von daheim nicht mehr, ja, sie werden einfach nicht mehr so geschult. Es
25 wird ihnen nicht mehr so mitgegeben, weil Schlüsselkinder und so weiter und so fort.
26 Das ist, im Grunde genommen ist es Kreislauf.
27
28 I: Ja.
29
30 B: Ja, das ist einmal der erste Grund, was ich glaube, dass der Fachkräftemangel in
31 der Metallbranche ist. Dann ist es wahrscheinlich auch, an der Ausbildung, könnte es
32 liegen, dass viele, denn die Ausbildung ist ja nicht ganz einfach. Also die Schule, was
33 ich weiß, ich weiß es von unseren Lehrlingen, die ist nicht gar so einfach. Dass viele
34 dann sagen, nein, das tu ich mir nicht an. Und irgendeinen, ja, halt einfach nicht die-
35 sen Beruf wählen oder gleich in die Schule gehen. Ja, dann ist es, dass eben zu we-
36 nige nachkommen und die ältere Generation, wie wir wissen, ja, mehr wird.
37
38 I: Zu dem Thema komme ich später, ja.
39
40 B: Ja. Ja. Das ist sicherlich in Grund. Ja.
41
42 I: Könnte das Image von der Metallbranche auch ein Grund sein?
43
44 B: Könnte sein, ja, vielleicht, das kann ich nicht beantworten. Aber ich denke mir,
45 vielleicht wollen die Leute einfach nicht mehr schmutzig werden.
46
47 I: Genau.
48
49 B: Ja. Und auch vielleicht nicht mehr schwer heben oder so. In weiterer Folge dann,

50 weil sie sich mit Schwerarbeiterpension und so, das wird ja dann immer schwieriger,
51 mit Regierung und so weiter. Weil sie ja da sparen wollen auch. Und mit 65, wenn du
52 erst mit 65 in der Metallbranche in Pension gehen kannst, also das sehe ich als
53 Problem. Weil die Leute, die schwer heben und die immer mit dem großen Hammer
54 arbeiten und so weiter, die sind einfach fertig. Und das ist so. Du bist mit 60 fertig.
55 Und das ist einfach so. Ja. Das ist sicher auch ein Grund, weil das eben diese mitt-
56 lere Generation sagt, nein, ich will vorher noch einen Absprung schaffen. Dass ich
57 eine leichtere Arbeit einfach kriege, ja.

58
59 I: Körperlich leichte, ja?

60
61 B: Genau. Und dann ist es vielleicht auch mit der Bezahlung. Ich meine, wir haben
62 einen guten KV, das stimmt, aber für das, was die Leute leisten und wenn sie jetzt in
63 einem Werk arbeiten, wo vielleicht nur eine Schichtarbeit ist, ohne Überstunden,
64 dann ist es fast ein bisschen wenig, für das, was sie leisten müssen, körperlich leis-
65 ten müssen. Ja.

66
67 I: Ja. In welchem Personalbereich ist es am schwierigsten, Personal zu finden? Also
68 Angestellte, Fachkräfte, Lehrlinge?

69
70 B: Ja, sicher im Lehrlingsbereich und im Fachkräftebereich. Gleich, ob es jetzt ein
71 Angestellter ist oder ein Arbeiter ist. Glaube ich. Also, denn du findest auch in der
72 Metallbranche keinen guten Buchhalter oder keinen guten Lohnverrechner oder so.

73
74 I: Okay.

75
76 B: Und natürlich einen guten Schweißer auch nicht.

77
78 I: Was sind aus deiner Sicht Nachteile von Fachkräftemangel?

79
80 B: Ja, Nachteile sind (...), also es wird in weiterer Folge so sein, dass die Handarbeit,
81 egal jetzt in welcher Branche, irrsinniges Geld kosten wird jetzt in naher Zukunft.
82 Dass du dir das gar nicht mehr leisten kannst, einen Facharbeiter zu engagieren,
83 auch beim Hausbauen und so weiter.

84
85 I: Ja.

86
87 B: Weil ja keine da sind. Und du wirst lange Zeit darauf warten müssen, bis jemand
88 kommt.

89
90 I: Der Zeitfaktor. Ja.

91
92 B: Genau, Zeitfaktor. Und einfach die Produkte, die von den Facharbeitern gemacht
93 werden, werden immer teurer werden. Das wird sich dann, ja, in der Wirtschaft nie-
94 derschlagen, ja. Und (...)

95
96 I: Gut. Wie könnte man aus deiner Sicht den Fachkräftemangel bekämpfen?

97
98 B: Also ich glaube, es braucht einmal eine produktive Arbeitszeit. Das ist, glaube ich,
99 ganz, ganz wichtig.

100

- 101 I: Arbeitszeitmodell.
102
- 103 B: Arbeitszeitmodell. Dann könnte noch dazu beitragen eine 4-Tage-Woche. Für die,
104 sage ich, ja, eigentlich für alle.
105
- 106 I: Nicht nur für Angestellte, sondern auch für Fachkräfte?
107
- 108 B: Richtig.
109
- 110 I: Ja.
111
- 112 B: Das sind nur Vorteile 4-Tage-Woche. Dann vielleicht soziale Leistungen mehr.
113 Das, ja, dass man nicht so Schwierigkeiten hat mit Kur fahren und den Therapien
114 und solchen Sachen. Auch in diesen Bereichen, vielleicht auch im Gesundheitsbe-
115 reich Erleichterungen den Facharbeitern geben. Leichter zu Ausbildungen vielleicht
116 zu kommen.
117
- 118 I: Ja.
119
- 120 B: Das ja, dass man auch weiter vorankommt. Dass man vielleicht noch eher die
121 Chance hat, Vorarbeiter zu werden. Und vielleicht einen Aufgabenbereich finden,
122 was demjenigen, das, was ihm erstens Spaß macht und was zu ihm passt. Das ist,
123 glaube ich wichtig.
124
- 125 I: Könnte die Politik auch was beitragen?
126
- 127 B: Ja, natürlich. Natürlich. Ich meine, da fangen wir an bei den Leistungen im Ge-
128 sundheitsbereich, Pensionen.
129
- 130 I: Ja.
131
- 132 B: Kollektivverträge. Also das ist alles so rundherum um den, ja.
133
- 134 I: Wie siehst du das mit den Ausländern und dass man da vielleicht auch was auflo-
135 ckern könnte? Dass die leichter in die Lehre würde das vielleicht auch Sinn machen?
136
- 137 B: Ja. Es würde Sinn machen, aber nur, die müssten dann dableiben. Das ist es.
138 Also sie dürfen dann nicht, man müsste dann irgendwie eine Regelung finden, dass
139 man die Ausländer, die gewillt sind, sind ja nicht alle gewillt, die Ausbildung da ma-
140 chen und dann aber auch in Österreich arbeiten.
141
- 142 I: Ja.
143
- 144 B: Weil ich glaube, die Ausbildung in Österreich ist sicher nicht schlecht.
145
- 146 I: Die ist sicher gut.
147
- 148 B: Aber nur, die sind dann fertig und sind dann weg. Und das ist dann leider, das ist
149 wieder das Problem. Ja.
150
- 151 I: So viele Probleme, die nicht einfach zu lösen sind.

152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202

B: Ja, so ist, genau. Genau.

I: Wie siehst du den demografischen Wandel, also die Altersstruktur, was du schon vorher erwähnt hast? In den nächsten Jahren besonders.

B: Das ist sicherlich ein Problem, weil ja die niedrigen Geburten, längere Lebenserwartung.

I: Genau.

B: Durch die längere Lebenserwartung und natürlich andere Kosten im Bereich Pflege, medizinische Betreuung und so weiter und so fort. Und (...)

I: Es werden immer weniger in die Arbeit eintreten und immer mehr in die wohlverdiente Pension gehen?

B: Genau. Genauso ist es. Und dieses Verhältnis, das wird dann in /

I: Das steigt laut Forschung.

B: Genau.

I: Und bis 2030.

B: Also schon eigentlich in naher Zukunft?

I: Ja.

B: dass die Jungen nicht mehr die Waage halten, gegenüber den Älteren, sagen wir es einmal so, ja.

I: Wie siehst du dann den Wertewandel, der neuen Generationen? Wenn man jetzt hernimmt, die aktuellen Generationen?

B: Ja, ganz sicher ein kompletter Wertewandel ist, ja, ist vollzogen eigentlich. Weil wenn man so die Generationen und meine Generation anschaut, also wir sind ja von daheim immer, nicht gedrillt, aber es ist uns eben nahegelegt worden, lerne was Gescheites und dann verdienst du auch dein Geld und dann kannst du dir was aufbauen und ja, und so bist du erzogen worden, so hast du es dann auch gemacht.

I: Genau.

B: Und die heutige Generation, die haben andere Werte. Die haben einfach die Werte, dass sie gerade um Runden kommen. Dass (...) ja, wichtig ist, dass es ihnen Spaß macht. Wichtig ist, dass sie dort Freunde finden und dass sie ja irgendetwas unternehmen können. Also die sind eher, ja, die haben ganz andere Werte, wie wir eigentlich gehabt haben. Und bei denen ist es nicht so wichtig, dass sie jetzt, das Haus jetzt gebaut wird, oder die / Ja, geht es, geht es nicht, wird was anderes kommen, ja.

203 I: Ja.

204

205 B: Also die leben eher von einen Tag zum anderen und nicht so. Nicht alle natürlich,
206 das ist klar. Ja. Aber ich glaube der Großteil.

207

208 I: Und wie stellt ihr euch in der Firma auf die verschiedenen Generationen ein? Geht
209 ihr auf die Bedürfnisse und Wünsche von den Mitarbeitern ein?

210

211 B: Ja, wir versuchen es. Wir versuchen es. Es ist natürlich schwierig. Bei den älteren
212 Dienstnehmern, ich meine, wir haben ja Sozialleistungen in der Firma, die die Leute
213 kennen. Könnten sie annehmen, aber ja, das macht halt nicht ein jeder. Und so, na-
214 türlich versuchen wir es. Ja, wir versuchen auch, wenn jemand älter ist, ich sage ein-
215 mal, ich sage jetzt einmal so, ab 55 oder was, dass sie eben nicht mehr in die Nach-
216 mittagschicht so viel gehen muss. Oder ja, dass er jemanden beige stellt kriegt. Also
217 was weiß ich, einen Lehrling oder vielleicht einen Jüngeren. Was ja mit sich bringt,
218 dass er den ja anlernt, ja. Und da ist ja eigentlich der Sinn und Zweck, denn man
219 muss die nächste Generation ausbilden, ganz einfach. Und der kann nur lernen von
220 der Erfahrung vom Älteren. Ist so. Ja. (...)

221

222 I: Wie siehst du das Work-Life-Balance, in der aktuellen Firma?

223

224 B: (...) In der aktuellen Firma? (...)

225

226 I: Gibt es da genug Möglichkeiten für /

227

228 B: Ja.

229

230 I: Dass man die Arbeitszeitenmodelle vielleicht gestalten kann? Bei den Arbeitern
231 selbst wird es nicht so /

232

233 B: Bei den Arbeitern selbst ist es ein bisschen schwierig, weil wir einfach ein vorge-
234 gegebenes Schichtmodell haben oder ein Drei-Schichtmodell haben. Bei den Angestell-
235 ten nehmen wir sehr Rücksicht darauf, muss ich sagen. Das sieht man auch bei un-
236 sereen Modellen. Ja, zum Beispiel, wenn eine Ausbildung noch dazu macht oder wie,
237 da gehen wir sowieso drauf ein. Und bei den anderen eigentlich auch, ja. Was halt
238 ein bisschen im Rahmen ist. Ja. Das muss halt mit der Arbeit abgestimmt sein. Aber
239 wir versuchen schon, das anzupassen, ja.

240

241 I: Wie siehst du die neue Generation, die wird ja immer mehr Work-Life-Balance?

242

243 B: Klar, ja, weil sie wollen einfach /

244

245 I: Was kann die Firma dazu beitragen?

246

247 B: Ja, eigentlich eh das, was wir besprochen haben. Man kann die Arbeitszeit anpas-
248 sen oder zumindest versuchen, ihnen zu ermöglichen, dass sie halt so arbeiten kön-
249 nen, wie es halt ihnen passt.

250

251 I: Versuchen, ja.

252

253 B: Versuchen. Funktioniert nicht immer, weil ja. Und man kann zum Beispiel Home-

254 Office anbieten, was wir ja auch machen.
255
256 I: Ja.
257
258 B: Aber ist auch nicht in allen Bereichen natürlich möglich.
259
260 I: Das geht nicht in allen Abteilungen?
261
262 B: Genau, das geht nicht.
263
264 I: Das Schlosser und Schweißer, ist halt schwer Home-Office.
265
266 B: Geht es nicht, nein. Genau. Genau.
267
268 I: Aber Buchhaltung?
269
270 B: Buchhaltung, also eher im administrativen Bereich geht es schon.
271
272 I: Geht.
273
274 B: Oder aber ist auch schwierig. Weil dann fängt das wieder an mit Ordner hin und
275 her. Und ja.
276
277 I: Aber es wird teilweisen angenommen?
278
279 B: Es wird teilweise angenommen, wird auch gelebt, ja. Aber man kann zum Beispiel
280 eine zusätzliche Urlaubswoche, oder so, was ja auch im Gesetz vorgesehen ist, ja,
281 ja. Man kann auch darauf eingehen, wann der Dienstnehmer in den Urlaub gehen
282 will, dass er das dann auch kriegt. Da muss man halt einfach schauen.
283
284 I: Das ist auch für viele Mitarbeiter wertvoll, ja.
285
286 B: Ja. Genau. Denn vielleicht will der ältere auch mit den Enkeln wegfahren und des-
287 wegen muss er halt auch im Sommer in den Urlaub gehen. Und nicht so, du bist jetzt
288 älter, du gehst jetzt im November in den Urlaub.
289
290 I: Ja.
291
292 B: Wird aber nicht gehandhabt bei uns.
293
294 I: Okay.
295
296 B: Ja.
297
298 I: Das ist sehr gut.
299
300 B: Ja.
301
302 I: Dann komme ich eh schon zum nächsten Thema. Und zwar, Employer Branding.
303 Also die Arbeitgeberattraktivität allgemein. Erzählen Sie mir bitte, was Ihrer Meinung
304 nach ein gutes Employer Branding ausmacht?

305
306 B: (...) Ja, man sollte halt einfach versuchen, dass sich der Mitarbeiter wohlfühlt. Das
307 ist einmal, glaube ich, das Wichtigste. Damit er, damit er ja einfach gerne zur Arbeit
308 geht, oder ja. (...)
309
310 I: Ja.
311
312 B: Ja, dass er sich einfach wohlfühlt, ja.
313
314 I: Also, dass er sich integrieren kann mit der Firma?
315
316 B: Genau, dass er sich integrieren kann und dass er, ja, das ist natürlich auch die
317 Bezahlung, gehört zur Attraktivität dazu. Es ist, einfach /
318
319 I: Nach wie vor, ja.
320
321 B: Es ist ein Kreislauf im Grunde genommen. Da sind wir dann wieder bei der Ar-
322 beitszeit, bei der Bezahlung, bei den Arbeitskollegen, beim Umfeld, bei Einrichtung,
323 bei der (...) ja, bei den Sozialleistungen der Firma. Das sollte man auch andenken.
324
325 I: Das wird anscheinend immer wichtiger, ja.
326
327 B: Wird auch wichtig. Es ist auch wichtig für den Dienstnehmer, dass er vielleicht ein
328 Kantinenessen bekommt, oder eine Jause sich kaufen kann, dass er sich das schon
329 erspart, vor dem Arbeiten gehen, irgendwo hinzugehen, eine frische Jause. Kaffee-
330 pausen, Kaffee anbieten. Ja. Das sind alles so (...) / Ich glaube auch, je jünger die
331 Generation, umso mehr legt sie Wert auf das. Flache Hierarchien, das wäre, ist auch
332 wichtig.
333
334 I: Das ist auch ein gutes Thema, ja.
335
336 B: Das ist wichtig. Dann Schul- und Weiterbildungen, also Weiterbildungsmöglichkei-
337 ten. Dass, wenn einer Interesse hat, dass das dann wirklich gefördert wird, und er-
338 möglicht wird, und vielleicht sogar bezahlt wird.
339
340 I: Zu dem Thema kommen wir auch noch.
341
342 B: Ja.
343
344 I: Welche Maßnahmen setzt dein Unternehmen, dass ihr als attraktiver Arbeitgeber
345 dasteht? Also nicht nur rein Interne, sondern auch so extern? Was wird da alles un-
346 ternommen?
347
348 B: Ja, es wird eigentlich, also wichtig ist einmal, glaube ich, dass die Mitarbeiter gut
349 reden über die Firma.
350
351 I: Die Mundpropaganda?
352
353 B: Genau, die Mundpropaganda ist wichtig. Es ist auch wichtig, sich nach außen zu
354 präsentieren. Sei es jetzt übers Internet oder auf Messen, oder /
355

356 I: Genau, ja.

357

358 B: Oder so bei verschiedenen Veranstaltungen, da gibt es ja viele, viele. Da muss
359 man sich präsentieren, damit man einfach bekannt wird, ja. Und ich glaube, oder in
360 Schulen zum Beispiel, dass man die Jugendlichen erreicht.

361

362 I: Berufsschulen.

363

364 B: Oder bei Messen von Schul- /

365

366 I: Jobmessen?

367

368 B: Jobmessen und so, genau.

369

370 I: Genau, das habe ich gemeint, ja.

371

372 B: Genau. Genau, das ist wichtig.

373

374 I: Also das wird gehandhabt?

375

376 B: Das wird gehandhabt, ja, ja.

377

378 I: Super. Wie siehst du aktuell die Unternehmenskultur?

379

380 B: (...) Ja. Schon.

381

382 I: Ist vertraulich, du kannst ruhig die Wahrheit sagen.

383

384 B: Schon. (...) Ja, ich sage einmal so, wir sind auf dem Weg, ja. (...) Die Zusammen-
385 arbeit, finde ich, die müsste gefördert werden, erstens einmal zwischen den einzel-
386 nen Abteilungen und zweitens / (...) Also bei der Unternehmenskultur waren wir. Zu-
387 sammenspiel zwischen den Abteilungen und dann, also effizient arbeiten ganz ein-
388 fach, ja. Dass man eben die Arbeitsschritte, weil es hat ja jeder viel zu tun, das ist
389 überall so. Weil ja, es ist keine Abteilung überbesetzt. Und dass man einfach nicht,
390 einen Arbeitsschritt dreimal machen muss, ja. Weil es, ja, weil jetzt die Abteilungen
391 stur sind, oder auch die Werkstatt.

392

393 I: Ja.

394

395 B: Ich meine, das ist ja, das geht ja alles Hand in Hand. Wenn der untere nicht funkti-
396 oniert, dann ist es oben auch schwierig und umgekehrt auch. Und da muss man da-
397 ran arbeiten. Wobei auch durch unsere Schulungen, die wir immer machen und die
398 ganzen Workshops.

399

400 I: Welche Schulungen sind das genau?

401

402 B: Ja, das Teamleiterschulungen und dann sind wir ja bei dem, bei diesem, was über
403 die Sozialversicherung geht, bei diesem 2-Jahres-Projekt, die betriebliche Gesund-
404 heitsförderung ist da auch dabei und so weiter. Das ist so ein Projekt, wo wir eben,
405 ja, einfach Verbesserungen erzielen kann. Ja, mit einem Externen, der uns begleitet
406 dort dabei und der dann auch Fragebögen und ja solche Sachen dann einfach. Damit

407 man einfach weiß, was ist Stand, ja. Weil, ja /
408
409 I: Okay. Und fruchtet das auch schön langsam?
410
411 B: (...) Ja, natürlich. Natürlich fruchtet es. Aber es ist natürlich ein langer Prozess.
412 Das geht halt von einer Woche zur anderen, das dauert Monate, wenn nicht Jahre.
413
414 I: Jahre. Monate, Jahre.
415
416 B: Genau. Genau.
417
418 I: Und wird auch ständig evaluiert wahrscheinlich?
419
420 B: Ja, genau, so ist es. Ja. Ja, denn es verändern sich ja die Arbeitnehmer, eh klar.
421
422 I: (...) Wie ist deine Meinung, rein auf die Schulungen jetzt gesprochen? Ziehen alle
423 Mitarbeiter mit?
424
425 B: Nein. Nein. Manche interessiert das nicht. Manche sind euphorisch.
426
427 I: Ja.
428
429 B: Die wollen was umsetzen. Aber das funktioniert natürlich auch nicht, wenn nicht
430 alle mittun, ja. Wenn nur ein Teil mittut, geht es, aber bei uns ist es ebenso, du
431 brauchst schon lange, bist du die Leute erreichst.
432
433 I: Ja.
434
435 B: Das ist leider das Problem. Und das ist schwierig, weil ja alles viel kostet. Nicht
436 jetzt nur die Schulungskosten, sondern es ist ja auch die Zeit der Mitarbeiter.
437
438 I: Genau.
439
440 B: Weil, wenn du zu irgendeiner Schulung gehst oder was, dann fehlst du natürlich
441 beim Arbeiten, ist logisch. Und ja, da muss man ein bisschen sensibleren, glaube ich.
442
443 I: Aber es macht auf jeden Fall solche Schulungen?
444
445 B: Ja, natürlich macht das Sinn, natürlich.
446
447 I: Das ist sicher nachhaltig?
448
449 B: Genau.
450
451 I: Kurzfristig, ja, der Mitarbeiter fehlt, es gehen Stunden drauf, Kosten.
452
453 B: Genau. Genau.
454
455 I: (...) Aber es ist wichtig, dass was unternommen wird?
456
457 B: So ist es, genauso ist es.

458
459 I: Wie siehst du allgemein die Personalentwicklung? Egal, welche Abteilung. Wird die
460 gefördert?

461
462 B: Ja, sie wird gefördert. Aber ich finde, es ist eine jede Abteilung permanent unter-
463 besetzt. Also es hat eine jede, jede Abteilung, glaube ich, damit zu kämpfen, dass sie
464 sehr, sehr viel Arbeit hat, weil wir uns ja auch immer vergrößern. Und es werden im-
465 mer mehr Leute, es werden immer mehr Aufträge, die Aufträge werden komplizierter.
466 Die Bürokratie nimmt zu. Der Kunde will mehr, der Kunde, ja, schiebt eigentlich alles
467 auf den Auftragnehmer ab, wo es ein bisschen geht. Und da natürlich kannst du das
468 nicht mit dieser Mannschaft, die vielleicht vor zehn Jahren noch war, bewerkstelligen.
469 Das geht nicht. Obwohl wir die Technik und das alles, aber es ist, gehört trotzdem
470 eingegeben, bis man auf den Kopf drückt, dass es dann rauskommt. Es ist so. Und
471 ja.

472
473 I: Also Nachholbedarf?

474
475 B: Ja.

476
477 I: In beiden Bereichen?

478
479 B: Ja. Ja.

480
481 I: Aber deine Meinung ist, es wird gehandelt und /

482
483 B: Ja, sicher.

484
485 I: Man sieht die Probleme?

486
487 B: Ja.

488
489 I: Das ist schon mal wichtig.

490
491 B: Ja. Genau.

492
493 I: Dann kommen wir gleich, wir haben das teilweise schon angesprochen, die inter-
494 nen Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Was kann man intern,
495 welche Maßnahmen kann man setzen, um die Unternehmenskultur zu verbessern?

496
497 B: (...) Man kann Dienstnehmer dort einsetzen, wo es ihnen Spaß macht, unter An-
498 führungszeichen, Spaß macht. Ihnen Arbeiten zuteilen, die ihnen einfach liegen. Viel-
499 leicht wenn ich heute merke, dass ein Dienstnehmer das überhaupt nicht mag, dann
500 sollte man schauen, dass ich da eine Lösung finde, denn er wird mir da nicht viel
501 bringen. Er wird mit einem Widerwillen dorthin gehen. Und was weiß ich, ich meine in
502 der Werkstatt, wenn der immer schleifen muss, dann wird ihm das wahrscheinlich
503 nicht Spaß machen. Dann sollte man schauen, dass er halt einfach wechselt, ir-
504 gendwo anders hin wechselt. Ist schwierig, aber /

505
506 I: Nicht unmöglich.

507
508 B: Aber sollte eigentlich darüber nachgedacht werden. Und dann, die Hierarchien

509 müssen flach sein, oder sollen flach sein, also, wenn irgendwie, das handhaben wir
510 ja auch so, wenn eine Stelle irgendwie frei wird, oder was, dass die zuerst einmal in-
511 tern ausgeschrieben wird. Das finde ich ganz, ganz wichtig. Weil vielleicht denkt sich
512 einer, das möchte ich probieren, oder wie.
513 I: Er will sich verändern.
514
515 B: Er will sich verändern, ja. Das finde ich ganz, ganz wichtig. Und ja, Weiterbildung,
516 dass da nichts in den Weg gelegt wird, was eigentlich bei uns so ist. Also wenn du
517 heute sagst, du willst den und den Kurs machen, dann hast du nicht viele Probleme
518 damit. Jetzt habe ich die Frage vergessen.
519
520 I: Die Unternehmenskultur, wie man die steigern kann?
521
522 B: Ach so. Ja, Bezahlung natürlich.
523
524 I: Ist auch ein Faktor.
525
526 B: Ja. Ja. Sozialleistung und Arbeitszeit. Das ist eigentlich das, das ist ein Kreislauf.
527
528 I: Führt ihr Mitarbeiterbefragungen durch?
529
530 B: Ja.
531
532 I: So dass man die Bedürfnisse und Wünsche / Führt ihr durch?
533
534 B: Ja. Haben wir schon gemacht, ja.
535
536 I: Setzt ihr dann auch die Wünsche und Bedürfnisse um, oder?
537
538 B: Das ist eben dieses Projekt mit dem /
539
540 I: Ach so, das ist das.
541
542 B: Also da ist ja vorher die Mitarbeiterbefragung vorausgegangen.
543
544 I: Okay.
545
546 B: Da hat eben der Externe verschiedene Punkte. Dann hat es die Gruppen gege-
547 ben, die das erarbeitet haben und so. Also ja, das haben wir schon gemacht. Also
548 eben mit den Mitarbeiterbefragungen und sind wir am guten Weg, also sie werden
549 richtig bearbeitet, diese Inputs, was die Mitarbeiter gegeben haben.
550
551 I: Ja. Genau.
552
553 B: Und auf die wird (...) darauf eingegangen. (...)
554
555 I: Welche Eigenschaften und Kompetenzen sind dir bei Mitarbeiterinnen wichtig?
556
557 B: (...) Also Eigenschaften, also Kompetenzen ist einmal, er muss einfach die Arbeit
558 können. Ja.
559

560 I: Fachliche?

561

562 B: Fachliche Kompetenz sollten vorhanden sein. Der Wille muss da sein. Der Wille,
563 etwas Neues zu erlernen muss da sein. Dann ja, die Eigenschaften das sind, was zu
564 jeder Firmenkultur gehört, also da ist Kollegialität, das ist ganz, ganz wichtig. (...) Ja.

565

566 I: Teamfähig?

567

568 B: Teamfähigkeit, Kollegialität. Das gehört eigentlich eh alles zusammen.

569

570 I: Das ist /

571

572 B: Ja. Dann ein bisschen eine Flexibilität gehört dazu. (...)

573

574 I: Ja.

575

576 B: Ja, und eine Lernfähigkeit halt einfach.

577

578 I: Das sind die wichtigsten Eigenschaften für dich persönlich?

579

580 B: Ja, genau. Ja, genau. Genau.

581

582 I: Ja. Wie wichtig ist der Faktor Motivation der Mitarbeiterinnen?

583

584 B: Ist auch sehr wichtig, denn ein motivierter Mitarbeiter ist ein guter Mitarbeiter. Und
585 wenn er in der Früh schon reinkommt und er will jetzt eigentlich nicht, dann zieht er
586 eigentlich die anderen mit runter, ja. Und das soll es ja nicht, weil da ja die ganze Ab-
587 teilung dann darunter leidet eigentlich.

588

589 I: Genau.

590

591 B: Egal in welchem Bereich. Ja.

592

593 I: Welche Möglichkeiten werden bei ihrem Unternehmen, Talente geboten?

594

595 B: (...) Ja, eigentlich war es bei uns jetzt so, wenn man gesehen hat in der Werkstatt,
596 dass ein Schweißer halt besonders gut schweißt oder wie auch immer, dann ist ihm
597 schon angeboten worden, zum Beispiel den Schweißwerkmeister zu machen oder
598 halt einfach eine höhere Ausbildung. Dass man das dann in weiterer Folge einsetzen
599 kann. Weil dann könnte man ihn zum Gruppenführer machen oder in späterer Folge
600 vielleicht sogar zum Hallenleiter. Oder wie auch immer. Wenn das setzt eben eine
601 Fortbildung oder eine Weiterbildung oder eine gute Ausbildung da. Und das sehen ja
602 unsere Leute. Wir haben ja gute Leute, die das dann sofort sehen. Ah, der passt.
603 Und auch im Angestelltenbereich, ja, (...) sie werden eigentlich schon eingesetzt
604 dann dort, wo sie daheim sind, sage ich mal.

605

606 I: Also die Führungskräfte erkennen, die Talente?

607

608 B: Genau. Genau. Ja, die Führungskräfte /

609

610 I: Und geben das auch weiter?

- 611
612 B: Und geben das weiter und versuchen halt, das Talent quasi auszunützen, ja.
613
614 I: Das soll ja eine Win-win-Situation entstehen.
615
616 B: Genau. Genau. Genau.
617
618 I: Das haben wir vorher schon angeschnitten. Trotzdem. Also inwieweit werden Aus-
619 bildungswünsche erfüllt?
620
621 B: Ja, wenn es im Rahmen ist, oder wenn es irgendwie reinpasst, dann wirst du das
622 sicher machen können und es wird auch bezahlt werden. Und (...) ja, wenn es halt
623 ein bisschen in die Branche passt, dann ist es sicher kein Problem in unserer Firma.
624
625 I: Ja. Wie ist deiner Meinung nach die laufende Aus- und Weiterbildung von Mitarbei-
626 tern?
627
628 B: Also ich glaube, im Angestelltenbereich ist sie nicht so schlecht. Also da leben die,
629 speziell solche Kurzausbildungen. Also die das Tagesgeschäft betreffen oder das,
630 was man halt schnell braucht. Ich glaube, da geht es schon. Also das nehmen die
631 Mitarbeiter auch an. Das machen sie auch. Bei den Arbeitern? (...) Da habe ich zu
632 wenig Einblick, ob es da jetzt so viele Möglichkeiten gibt, gell. Ob man da jetzt so viel
633 Kurse machen könnte oder was, das weiß ich jetzt nicht. Ich könnte mir vorstellen,
634 von den älteren Mitarbeitern wird das eher weniger angenommen, gell.
635
636 I: Ich glaube, das ist für die Jüngeren, ist das viel wichtiger?
637
638 B: Genau, ja. Aber der Jüngere sollte halt auch vom Älteren ein bisschen lernen.
639 Aber natürlich auch die neuen Sachen, die er da erlernt, einbringen dürfen.
640
641 I: Die Freiheiten, ja?
642
643 B: Genau. Genau.
644
645 I: Wie sieht es mit Freiheiten in der Firma aus? Können sich junge Mitarbeiter frei ge-
646 stalten und auch ihre Ideen einbringen und /
647
648 B: Ja, das glaube ich schon. Das glaube ich schon, dass sie Ideen einbringen, auf je-
649 den Fall. Ja. Das, Ideen einbringen auf jeden Fall. Aber nicht das Rad verändern, sa-
650 gen wir so.
651
652 I: Ja.
653
654 B: Ja.
655
656 I: Das sollte auch nicht Sinn und Zweck sein.
657
658 B: Ja, eben. Ja. Aber einbringen auf jeden Fall. Ja.
659
660 I: Wie sieht es im Moment mit Besetzung von Schlüsselpositionen aus? Wird früh ge-
661 nug gehandelt und erkannt, dass eine Schlüsselposition in Pension geht, oder die

- 662 Firma, vielleicht Unternehmen verlassen will?
663
- 664 B: Ja. (...) Sie bemühen sich alle, sagen wir so. Aber da fängt es dann wieder an, du
665 bekommst nicht so schnell jemanden.
666
- 667 I: Deswegen habe ich ja gefragt, ob früh genug das erkannt wird?
668
- 669 B: Ja. Ja. Aber ich meine, wir haben schon Fälle gehabt, wir haben es früh genug er-
670 kannt, derjenige ist dann gekommen, aber der ist dann leider nach einem Monat wie-
671 der gegangen, weil es halt ihm nicht gepasst hat, kann passieren.
672
- 673 I: Das kann passieren, ja.
674
- 675 B: Das kann passieren, ja. Ja, ich meine, prinzipiell wird reagiert.
676
- 677 I: Das ist wichtig.
678
- 679 B: Mhm. (bejahend)
680
- 681 I: Wie sieht es im Unternehmen mit Benefits aus?
682
- 683 B: (...) Ja, haben wir, machen wir. Wir haben eh jetzt wieder, weil eben keine Weih-
684 nachtsfeier war und weil eben verschiedene Sachen nicht stattfinden konnten, durch
685 Corona.
686
- 687 I: Durch Corona, ja.
688
- 689 B: Ja. Geben wir uns eigentlich immer Mühe, dass wir da irgendwie was Gutes tun
690 können. Und da gibt es ja verschiedene Projekte, das kann man auch reinbringen,
691 wenn man da irgendwie was weiß, oder vielleicht eine Familie unterstützen oder wie
692 auch immer, wenn das / Das kommt dann / Da gibt es, glaube ich, sogar ein Komi-
693 tee.
694
- 695 I: Ah, super.
696
- 697 B: Die das dann eben recherchieren noch ein bisschen. Weil das ist ja nicht ganz so
698 ungefährlich, ja, die das recherchieren. Das haben wir schon gehabt, ja. Und also wir
699 haben Therapien für Kinder bezahlt und einen Rollstuhl einmal gekauft. Solche Sa-
700 chen halt. Also schon, da ist die Firma sehr sozial, muss ich sagen.
701
- 702 I: Steigert auch, ein bisschen die Arbeitgeberattraktivität?
703
- 704 B: Ja, natürlich. Natürlich. Ja. So ist es, ja. Genau.
705
- 706 I: Wie sieht es im Unternehmen mit Prämien und zusätzliche Belohnung aus?
707
- 708 B: Ist bei uns, wird bei uns gehandhabt. Und wird eigentlich sehr gehandhabt bei
709 uns, mit Prämien. Also so eine Prämie gibt es für jeden ganz sicher im Jahr. Wie
710 auch immer sich das zusammensetzt. Und dann gibt es eben noch für die Arbeiter,
711 teilweise auch für die Angestellten, die projektbezogen arbeiten, die Projektprämien.
712 Und ja, das sind einfach Prämien, die die Firma ja nicht zahlen müsste. Das finde ich

- 713 schon, ja.
714
715 I: sicher eine Motivation?
716
717 B: Eine Motivation, genau. Und das muss man halt auch, dann nachdenken darüber.
718
719 I: Ja. Wie sieht es mit der internen Kommunikation aus? Wie werden Informationen
720 weitergegeben?
721
722 B: Hauptsächlich über E-Mail. Also über E-Mail und über die Screens, über die gro-
723 ßen Bildschirme. Und ja, das ist eigentlich die Hauptkommunikationsquelle und beim
724 Kaffeeautomaten. Und was aber auch nicht so schlecht ist.
725
726 I: Nein, also /
727
728 B: Ja. Ja.
729
730 I: Es entstehen vielleicht hin und wieder Missverständnisse.
731
732 B: Sicher. Sicher.
733
734 I: Aber /
735
736 B: Aber ja /
737
738 I: Also ihr habt Infotafeln?
739
740 B: Infotafeln, E-Mail.
741
742 I: E-Mail. Intranet, gibt es?
743
744 B: Intranet, ja. Dann /
745
746 I: Gibt es noch die schwarze Tafel?
747
748 B: Die gibt es auch noch, ja, genau.
749
750 I: Für die Älteren, denn die haben ja nicht so die sozialen Medien.
751
752 B: Genau. Genau, das ist die, die ist sogar eingeteilt in verschiedene Bereiche. Also
753 der Betriebsrat hat seinen Bereich. Die betriebliche Gesundheitsförderung dieses
754 Team hat seinen Bereich. Der Betriebsarzt hat seinen Bereich und so weiter. Das ist
755 eingeteilt und das ist auch, ja, was eigentlich für alle zugänglich ist.
756
757 I: Wird auch ständig aktualisiert?
758
759 B: Ja, also wie irgendetwas Neues ist, oder was, wird aktualisiert. Zusätzlich haben
760 wir ja dann auch noch die Rundschreiben, wo es an die Mitarbeiter beim Lohnzettel
761 mitgeben.
762
763 I: Also über Lohnzettel auch Infos?

- 764
765 B: Genau, über den Lohnzettel auch. Ja. Ja.
766
767 I: Wie wichtig, glaubst du, sind solche Informationen für die Mitarbeiter?
768
769 B: Sehr wichtig. Sie sind sehr wichtig, weil ja der Mitarbeiter wissen muss, was pas-
770 siert im Unternehmen, ja.
771
772 I: Ja. (...) Gut. Gibt es für die interne Arbeitgeberattraktivität von dir Vorschläge, wie
773 man die noch steigern könnte?
774
775 B: (...) Ja. Vielleicht interne Arbeitgeberattraktivität, vielleicht doch intendieren,
776 dass man im Angestelltenbereich vielleicht doch die 4-Tage-Wochen kommen. Im Ar-
777 beiterbereich wird es nicht möglich sein, weil ja, ja.
778
779 I: Noch nicht.
780
781 B: Noch nicht, ja. Aber ich glaube, das ist zu schwer.
782
783 I: Das wird schon länger diskutiert, aber /
784
785 B: Ja. Ja. Ja, oder vielleicht einmal mit so einem Zusatztag Freizeit, oder einen Zu-
786 satzurlaubstag, statt einer Prämie vielleicht einmal. So ansetzen.
787
788 I: Aber wieso glaubst du, dass im Arbeiterbereich, das nicht möglich wäre? Wenn ich
789 jetzt zum Beispiel abwechselnd vier Mal zehn Stunden arbeite?
790
791 B: Ja, abwechselnd, ja. Sicher, da wäre es möglich, ja. Aber es ist halt immer, weil im
792 Arbeiterbereich die Termine immer so eng sind. Ich meine, kommunizieren sie halt
793 so.
794
795 I: Es würde sich dann nicht viel verändern.
796
797 B: Ja, sicher.
798
799 I: Ihr macht gleich viele Stunden.
800
801 B: Sicher. Aber (...)
802
803 I: Glaubst du, wäre das gewünscht von den Arbeitern?
804
805 B: Ich glaube, dass das gewünscht wäre, ja.
806
807 I: Gerade für die Jüngeren?
808
809 B: Genau. Genau. Auch für die Älteren, auch für den Älteren, wenn der drei Tage
810 Freizeit hat inzwischen, das braucht auch der Ältere und die Jüngeren so und so, ja.
811
812 I: Ja.
813
814 B: Ja. Ja. Glaube ich schon.

815
816 I: Also wäre das von dir auch ein Wunsch?
817
818 B: Ja.
819
820 I: An die Politik, oder?
821
822 B: Auf jeden Fall. Ja. Ja.
823
824 I: Ja. Arbeitgebervertretung.
825
826 B: Ja, auf jeden Fall.
827
828 I: Gut. Ich glaube intern wären wir dann ziemlich durch. Dann gehen wir über die ex-
829 ternen Maßnahmen, zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Erzähl mir mal, wie
830 ihr neues Personal rekrutiert, über welche Medien oder was auch immer?
831
832 B: Also der erste Schritt ist einmal, wir schreiben es intern aus, wir schreiben es in-
833 tern /
834
835 I: Immer? Egal, welche Position, immer intern?
836
837 B: Egal, ja, genau. Also zuerst ist einmal die Mundpropaganda, kennt wer irgendje-
838 manden, der irgendwen kennt. Das ist einmal der erste Schritt. Der zweite Schritt ist,
839 es wird intern ausgeschrieben, in der XXX bei uns. Ja. Und der dritte Schritt ist dann,
840 es wird in der Gruppe ausgeschrieben. Also unsere Tochterfirmen.
841
842 I: Ja.
843
844 B: Da wird das auch hingeschickt und vielleicht gibt es dort irgendjemanden, kann ja
845 auch sein, dass jemand wechseln will oder wie auch immer.
846
847 I: Ja.
848
849 B: Ja. Und dann kommt es halt darauf an, welche Position wir besetzen wollen. Ent-
850 weder wir inserieren es. Sei es jetzt auf Facebook oder die ganzen Medien, die es
851 halt gibt oder auch in den Zeitungen. Das ist also eher im Arbeiterbereich. Und im
852 Angestelltenbereich wird das übergeben an eine Personalagentur.
853
854 I: Ah, okay, dann übergebt ihr das?
855
856 B: Es kommt halt darauf an, welche Stelle es ist.
857
858 I: Kommt darauf an.
859
860 B: Also, m. wenn es Stellen sind, wo du dich eher schwertust, dass du jemanden fin-
861 dest, also so wie Buchhaltung, also eher mit (...) wo du schon vorsortieren musst,
862 dann wird es übergeben, ja. Ja.
863
864 I: (...) Wie siehst du das in den letzten zehn Jahren? Hat sich die Personalsuche er-
865 schwert?

866
867 B: (...) Nein, eigentlich nicht. Das ist anders geworden.
868
869 I: Anders, ja.
870
871 B: Aber erschwert, nein. Also glaube ich nicht. Es ist einfach anders geworden, ja.
872
873 I: Findet ihr nach wie vor Mitarbeiter?
874
875 B: Ja. Sicher. Gute Mitarbeiter hast du vor zehn Jahren nicht gefunden, also richtig
876 gute, da hast du Glück haben müssen. Und die findest du heute nicht. Also erschwert
877 hat es sich nicht. Nein. Nein.
878
879 I: (...) Inwieweit nutzt ihr die sozialen Medien, um die Arbeitgeberattraktivität zu stei-
880 gern? Seid ihr auf Facebook, LinkedIn und überall vorhanden?
881
882 B: (...) Ich weiß auf Facebook, ja, sind wir vorhanden, ja. Aber ob das jetzt wirklich so
883 / (...) Ja, was soll man da jetzt /
884
885 I: Kann man schwer messen, ja.
886
887 B: Kann man schwer messen, ja, genau. Ja. Ich meine, wir sind da, aber nicht jeden
888 Tag, sagen wir so. Das nicht jeden Tag irgendwas Neues gepostet oder wie auch im-
889 mer, reingestellt wird.
890
891 I: Aber ihr legt zum Beispiel viel Wert auf die Websitegestaltung, oder?
892
893 B: Ja, auf jeden Fall. Auf jeden Fall.
894
895 I: Weil, wenn man von sozialen Medien redet.
896
897 B: Genau. Ist das /
898
899 I: Der erste Schritt ist einmal die Webseite.
900
901 B: Ja, genau. Und ich glaube schon, dass die attraktiv ist, und die wird auch immer
902 wieder erneuert und immer wieder mit Bildern versehen und so weiter, was ich ja
903 glaube, dass das sehr wichtig ist, Bilder. Und ja, das wird schon gehandhabt, ja.
904
905 I: Werden andere Aktivitäten gesetzt, um neue Mitarbeiterinnen zu gewinnen?
906
907 B: (...) Ja, das fängt dann wieder an, wo wir schon am Anfang geredet haben, wenn
908 man auf Messen präsent ist, auf Jobmessen, (...) ja.
909
910 I: Ladet ihr hin und wieder Berufsschüler ein oder Berufsschulen?
911
912 B: Ja, das ist durch Corona, ist das leider alles ein bisschen, es ist ziemlich schwie-
913 rig.
914
915 I: Im Moment ist alles schwierig.
916

- 917 B: Aber wir haben jedes Jahr Berufsschulen, die unser Werk anschauen.
918
- 919 I: So Tag der offenen Tür?
920
- 921 B: Ja. Eigentlich, die kommen, da rufen die Berufsschulen an, ob sie kommen dürfen,
922 und dann kommen sie mit dem Bus und dann wird ihnen das gezeigt und ja. Dann
923 haben wir schon gehabt, Tag der offenen Tür in unserem Unternehmen. Da haben
924 die Familienangehörigen und Freunde mitkommen dürfen. Und da ist auch eine
925 Werksführung gemacht worden. Und auch so, kann man eigentlich das Unternehmen
926 präsentieren und vielleicht das Interesse wecken. Wenn jugendlich dabei sind und
927 Kinder einfach, die denken sich, boah, das sind große Apparate, das möchte ich ler-
928 nen oder wie auch immer, ja.
929
- 930 I: Also findest du solche Veranstaltungen wären wichtig?
931
- 932 B: Genau. Sind wichtig, ja. Und haben wir auch gehabt. Aber eben, Corona-bedingt,
933 es ist alles ein bisschen schwierig.
934
- 935 I: Also das Corona hat einiges beeinflusst?
936
- 937 B: Schon, ja, schon sehr. Nicht immer nur zum Guten, ja. Leider.
938
- 939 I: Glaubst du, ist das Klima auch schlechter geworden durch Corona, das Arbeits-
940 klima?
941
- 942 B: Ich weiß nicht, die Leute, die Menschen haben sich verändert, finde ich. Also sie
943 sind, ja, manche vielleicht zum Vorteil. Die sind ruhiger geworden, weil sie eben nicht
944 mehr so viel Stress in der Freizeit haben oder wie auch immer. Aber manche sind
945 doch aggressiver geworden.
946
- 947 I: Also es verändert schon die Gesellschaft?
948
- 949 B: Auf jeden Fall. Das verändert die Gesellschaft, auf jeden Fall, ja. Ja.
950
- 951 I: Was wird noch alles unternommen, um das Image nach außen hin zu präsentie-
952 ren? Werden Vereine gesponsert, oder?
953
- 954 B: Ja. Es werden, also hauptsächlich halt, wo der Firmensitz ist, werden Fußballdres-
955 sen gekauft für die Jugendlichen.
956
- 957 I: Also in der Region eher?
958
- 959 B: Genau, eher in der Region. Ja. Ja, Werbungen werden geschaltet. Weil da gibt es
960 immer von der Gemeinde, kannst du eben in der Gemeindezeitung dich präsentie-
961 ren, kannst dann einmal schreiben, was die Firma eigentlich macht. Und das ist, XXX
962 ist ja nicht gerade so klein. Das wird dann auch von vielen gelesen, ja. (...)
963
- 964 I: Ja. Was würdest du persönlich am Ehesten fördern, um die Attraktivität zu stei-
965 gern? Was glaubst du, wäre am wichtigsten, nach außen hin?
966
- 967 B: Nach außen hin. (...) Es ist einmal wichtig, dass der Firmensitz schön aussieht,

- 968 das ist auch wichtig, aber das ist ja auf einem guten Weg. Ja.
969
970 I: Also die Außengestaltung, okay.
971
972 B: Das finde ich wichtig. Ja. Einfach, wie man sich präsentiert. Also ich finde einmal,
973 es sollten einmal einheitliche Firmenautos sein.
974
975 I: Okay.
976
977 B: Und vielleicht sogar mit der Werbung oben.
978
979 I: Also Firmenlogo. Einheitlich.
980
981 B: Firmenlogo und vielleicht sogar das Kennzeichen.
982
983 I: Wunschkennzeichen.
984
985 B: Wunschkennzeichen. Ja, mit (...) Firma 1, 2, 3. Finde ich.
986
987 I: Dem Chef vorschlagen.
988
989 B: Genau, der Chef soll 1 haben von mir aus. Und dann halt wie es so, wie es halt so
990 ist.
991
992 I: In anderen Firmen genau.
993
994 B: Genau.
995
996 I: Finde ich. Wäre auch eine Möglichkeit, ja.
997
998 B: Ja.
999
1000 I: Was gibt es denn noch sonst? Wo noch Handlungsbedarf wäre vielleicht, soziale
1001 Medien?
1002
1003 B: Ja, könnte man mehr forcieren, dass man vielleicht mehr Werbung schaltet oder
1004 so oder ja, einfach alles noch ein bisschen mehr zu machen. Aber da kommt wieder
1005 Corona ins Spiel, es ist alles ein bisschen schwierig.
1006
1007 I: Die Angst um die Situation ist wirklich schwierig.
1008
1009 B: Das ist alles ein bisschen schwierig. Ja. Aber ich glaube, dass wir schon Leute
1010 dahätten, die gute Ideen haben, die in ihren Bereich fallen würde, aber eben wie ge-
1011 sagt, schwierig.
1012
1013 I: Ja, wie könnte man das fördern? Wenn du sagst, es gibt Leute, die gute Ideen ha-
1014 ben. Wie kriegt man die heraus? Vielleicht könnte man so Workshops veranstalten?
1015
1016 B: Genau, ja.
1017
1018 I: Innovation Workshop oder irgendwas? Gibt es so was im Unternehmen?

1019
1020 B: So das wüsste ich jetzt noch nicht.
1021
1022 I: Noch nicht?
1023
1024 B: Noch nicht, nein. Wäre vielleicht eine Idee, ja. Ja, oder auch auf Messen.
1025
1026 I: Messen ist immer wichtig.
1027
1028 B: Ist ganz wichtig, ja.
1029
1030 I: Momentan Corona hat wirklich viel beeinflusst.
1031
1032 B: Ja, das meine ich eben, ja.
1033
1034 I: Hoffen wir, das ändert sich bald.
1035
1036 B: Genau. Ja. Ja, Schulen finde ich ganz, ganz wichtig.
1037
1038 I: Schulen ist /
1039
1040 B: Dass man dort präsent ist, weil dort gibt es ja auch Tag der offenen Türen oder
1041 wie auch immer, ja. Oder auch im Polytechnischen Lehrgang.
1042
1043 I: Jobmessen, es gibt so viel.
1044
1045 B: Genau. Genau. Dann ja.
1046
1047 I: Es wird schon einiges unternommen von der Regierung auch und vom Land.
1048
1049 B: Ja.
1050
1051 I: Noch mehr fördern, oder?
1052
1053 B: Ja, so ist es, ja.
1054
1055 I: Und auch in Anspruch nehmen, wenn es geht, ja?
1056
1057 B: Genau.
1058
1059 I: Dann, wie sieht das mit der Fluktuation aus in deinem Unternehmen?
1060
1061 B: Ist nicht groß, oder nicht hoch. Eigentlich, also ich sage einmal, die Leute, die
1062 schon lange da sind, die bleiben auch da.
1063
1064 I: Also die Loyalität ist gegeben?
1065
1066 B: Ja, ist auf jeden Fall gegeben. (...) Junge oder sagen wir mal, die Generation 30
1067 so in etwa, die wollen natürlich noch was versuchen, die haben vielleicht da gelernt.
1068 Und haben jetzt vielleicht nach der Lehrzeit noch fünf, sechs Jahre gearbeitet und
1069 dann wollen sie natürlich etwas Neues versuchen, ist ganz klar. Sei es jetzt in die

- 1070 Selbstständigkeit oder wie auch immer. Sie müssen Erfahrungen sammeln und sie
1071 wollen Erfahrungen sammeln. Und da ist es natürlich ein bisschen mehr, ist klar.
1072
- 1073 I: Was könnte man unternehmen, um die jungen Mitarbeiter längerfristig zu binden?
1074
- 1075 B: (...) Ich glaube, da kann man nicht viel unternehmen, der will einfach seine Erfah-
1076 rungen sammeln. Das ist einfach so.
1077
- 1078 I: Was auch gut ist.
1079
- 1080 B: Ja, genau, was auch gut ist so, ja. Man könnte /
1081
- 1082 I: Da kommen wir wieder zum Thema Generationen.
1083
- 1084 B: Genau. Genau.
1085
- 1086 I: Das ist wieder so ein Unterschied.
1087
- 1088 B: Genau, es ist eine Generationsgeschichte. Ja. Man könnte vielleicht nur forcieren,
1089 wenn er scheitert, oder wenn es ihm nicht mehr so gut gefällt, dass man ihm einfach
1090 da offenlegt und sagt, du kannst wieder zurückkommen.
1091
- 1092 I: Also immer einvernehmlich?
1093
- 1094 B: Immer einvernehmlich auseinandergehen, genau. Und eben, dass er wieder zu-
1095 rückkommen kann und ja.
1096
- 1097 I: Das ist wichtig.
1098
- 1099 B: Das kann er vielleicht machen, ja.
1100
- 1101 I: Aus welchen Gründen, glaubst du, haben Mitarbeiter das Unternehmen in den letz-
1102 ten Jahren verlassen?
1103
- 1104 B: (...) teilweise ist es vielleicht ein geografisches Problem, weil manche Mitarbeiter
1105 doch schon eine weitere Strecke auf sich nehmen.
1106
- 1107 I: Okay, das ist dann schwer zu verhindern, den zu binden.
1108
- 1109 B: Das ist schwer zu verhindern, denn der wird wahrscheinlich in seiner unmittelbare-
1110 ren Nähe schauen, dass er irgendwas anderes findet, was ihm passt.
1111
- 1112 I: Ja.
1113
- 1114 B: Logischerweise. Das andere ist, vielleicht hat er sich mit dem Vorgesetzten nicht
1115 verstanden, das kann ohne Weiteres sein. Ein jeder kann sich nicht mit einem jeden
1116 verstehen. Oder er hat einfach irgendetwas anders gefunden, hat vielleicht eine Aus-
1117 bildung nebenher gemacht, was die Firma vielleicht gar nicht weiß und geht in eine
1118 komplett andere Branche. Kann ja sein, dass er / Ja, das weiß man nicht. Aber prin-
1119 zipiell haben wir nicht, dass wir sagen, wir gehen im Bösen auseinander, das haben
1120 wir eigentlich nicht.

- 1121
1122 I: Das ist gut.
1123
1124 B: Ja.
1125
1126 I: Sollte auch so sein.
1127
1128 B: Ja, so ist es, ja.
1129
1130 I: Dann kommen wir zum ganz letzten Thema. Zum Arbeitgeberbewertungsportale.
1131 Hast du dich schon mal mit Arbeitgeberbewertungsportalen auseinandergesetzt?
1132 Persönlich?
1133
1134 B: Ja, habe ich schon einmal. Prinzipiell war ich nicht wirklich überzeugt davon.
1135
1136 I: Okay.
1137
1138 B: Weil wann bewertest du ein Unternehmen? Ich meine, ich weiß es von mir selber,
1139 ich schaue erst rein, wenn ich ein Problem habe, und dann werde ich das Unterneh-
1140 men ganz sicher nicht gut bewerten. Also ist es nicht realistisch. (...) sagen wir ein-
1141 mal.
1142
1143 I: Also, wenn es einem gut geht, wird er das Unternehmen?
1144
1145 B: Nicht bewerten wahrscheinlich.
1146
1147 I: Wahrscheinlich nicht bewerten, außer er wird von der Personalführung oder was
1148 darauf angesprochen, oder?
1149
1150 B: Ja, genau, genau. Dann ja.
1151
1152 I: Oder gefaked.
1153
1154 B: Genau. Ja, nun ja, das finde ich, ja. Also wir machen das sicher nicht.
1155
1156 I: Also die Wahrscheinlichkeit, dass einer eine Bewertung abgibt, siehst du eher,
1157 wenn es im negativen Sinne ist?
1158
1159 B: Genau. Genau. Ja. Dass sie das einem anderem ersparen wollen.
1160
1161 I: Ja.
1162
1163 B: Aber ja.
1164
1165 I: Wie schätzt du die Attraktivität deines aktuellen Arbeitgebers ein oder das Unter-
1166 nehmen?
1167
1168 B: Ja, das ist schon attraktiv. Es ist schon von der Anbindung her, ist es ziemlich at-
1169 traktiv. Weil es gleich neben der Autobahn ist, das ist auch für viele ein Vorteil. Es ist
1170 der Zug in der Nähe, es ist der Bus in der Nähe und so weiter. Das ist ein Vorteil.
1171 Und ja, es sind die Sozialleistungen in Ordnung. Es ist die Arbeitszeit, was wir eben

- 1172 schon besprochen haben, man kann sich einigen darauf.
1173
1174 I: Gleitzeit.
1175
1176 B: Ja. Gleitzeit.
1177
1178 I: Oder persönliche Einigungen, was du angesprochen hast.
1179
1180 B: Persönliche Einigungen, ja, im Werkstätten Bereich. Die erste Schicht zum Bei-
1181 spiel im Sommer ist super, also dass, wenn ich um zwei rausgehe, ist der Tag ei-
1182 gentlich noch für mich.
1183
1184 I: Ja.
1185
1186 B: Ja.
1187
1188 I: Sehr viel vom Sommer, ja.
1189
1190 B: Und ja, ich glaube schon, dass es attraktiv ist.
1191
1192 I: Denkst du, dass Arbeitgeberbewertungsportale wie zum Beispiel Kununu eine ge-
1193 eignete Informationsquelle bei der Jobsuche ist?
1194
1195 B: Ja, wenn ich einen Job suchen würde, würde ich reinschauen.
1196
1197 I: Als zusätzliche?
1198
1199 B: Also zusätzlich, dass ich, ja, weil wenn dann natürlich 20 schlechte Bewertungen
1200 drinnen sind, dann denke ich vielleicht einmal nach darüber, oder würde es zumin-
1201 dest beim Vorstellungsgespräch ansprechen.
1202
1203 I: Ja.
1204
1205 B: Wenn es so weit kommt.
1206
1207 I: Ja.
1208
1209 B: Das. Aber ja, informativ würde ich es mir sicher anschauen, ja. Ja.
1210
1211 I: Ja. Wie stehst du zu den Bewertungen auf solchen Portalen?
1212
1213 B: Ja, das habe ich eh schon gesagt, ja.
1214
1215 I: Ja.
1216
1217 B: Also es müsste vielleicht wirklich forciert werden, dass man sagt, Mitarbeiter, liebe
1218 Mitarbeiter, schaut einmal da rein und gebt eure Bewertung ab. Gebt eure ehrliche
1219 Bewertung ab.
1220
1221 I: Ja, anonym ist es und deswegen kann es ja, es soll einfach ehrlich sein.
1222

- 1223 B: Ja. Ja. Aber wie gesagt, also ich glaube, dass es eher dann passiert, wenn irgen-
1224 detwas vorgefallen ist. Dass der erste Frust einmal da jetzt wegmuss. Und ja.
1225
- 1226 I: Ja.
1227
- 1228 B: Ich weiß aber nicht, ob das so bekannt ist, gell, diese Bewertungsportale. Das
1229 kann ich jetzt nicht abschätzen, ob das wirklich so bekannt ist.
1230
- 1231 I: Ja. Kununu hat, gibt es jetzt circa zehn Jahre. Und aktuell sind, wurden eine Million
1232 Bewertungen, ah, eine Million Firmen in Österreich bewertet.
1233
- 1234 B: Aha, okay.
1235
- 1236 I: Fünf Millionen Bewertungen.
1237
- 1238 B: Okay.
1239
- 1240 I: Also es steigt extrem.
1241
- 1242 B: Ja, aber das ist dann auch wieder eine Generationsgeschichte, gell.
1243
- 1244 I: Genau, ja.
1245
- 1246 B: Ja.
1247
- 1248 I: Das ist auch meine nächste Frage. Ein älterer Bewerber wird nicht reinschauen,
1249 aber die Jungen, gerade jetzt durch Corona, weil sie fast keine sozialen Kontakte
1250 mehr haben. Früher war es halt so, man fragt.
1251
- 1252 B: Genau.
1253
- 1254 I: Kennst du wen von der Firma.
1255
- 1256 B: Genau.
1257
- 1258 I: Wie geht es denn?
1259
- 1260 B: Genauso ist es.
1261
- 1262 I: Und das fällt jetzt weg.
1263
- 1264 B: Ja, so ist es, ja.
1265
- 1266 I: Also die Jugend schaut ins Internet rein, und die sozialen Kontakte werden immer
1267 weniger.
1268
- 1269 B: Genauso ist es. Und das Problem ist halt auch, sie, bevor sie ein Buch in die Hand
1270 nehmen, Googlen sie, ja.
1271
- 1272 I: Genau.
1273

- 1274 B: Und das ist auch das Problem. Und da fängt es dann an. Das ist ein ewiger Kreis-
1275 lauf. Wenn er nicht gut lesen kann, kann er nicht gut rechnen. Und das sind nicht,
1276 das ist eine Generationsgeschichte und mit dem muss man einfach umgehen lernen.
1277 Das ist einfach so, ja. Und man muss sich darauf einstellen.
1278
1279 I: Man muss sich einstellen, ja.
1280
1281 B: Ja. Ja.
1282
1283 I: Können solche Bewertungen aus deiner Sicht eine Beeinflussung für Jobsuchende
1284 sein?
1285
1286 B: (...) Ja. Vielleicht wenn da jetzt viele schlechte Bewertungen drinnen sind, dann
1287 eventuell bewerbe ich mich vielleicht nicht. Das kann ich nicht beurteilen, das weiß
1288 ich nicht. Keine Ahnung. Ich würde mich nicht beeinflussen lassen.
1289
1290 I: Ja, das ist sehr persönlich.
1291
1292 B: Ja.
1293
1294 I: Ja, wie wird in deinem Unternehmen damit umgegangen, wenn es schlechte Be-
1295 wertungen gibt? Werden die beantwortet? Wird darauf reagiert? (...) Oder weißt du
1296 das gar nicht?
1297
1298 B: Das weiß ich nicht, keine Ahnung. Das ist ehrlich gesagt /
1299
1300 I: Das macht die HR-Abteilung, oder?
1301
1302 B: HR, Assistenz der Geschäftsführung macht das eigentlich. Und das hat eigentlich
1303 was mit der Personalabteilung zu tun.
1304
1305 I: Hast du schon mal reingeschaut?
1306
1307 B: Nein.
1308
1309 I: Also als persönliche /
1310
1311 B: Nein.
1312
1313 I: Auf die Firma nicht?
1314
1315 B: Nein.
1316
1317 I: Es sind nur drei Bewertungen drinnen.
1318
1319 B: Ach so. Okay.
1320
1321 I: Ist sehr aussagekräftig.
1322
1323 B: Okay. Ach so, da muss ich schauen.
1324

- 1325 I: Ja, wenige Bewertungen, kann man auch als gut interpretieren, oder?
1326
- 1327 B: Ja. Ja. Ja. Sind es gute Bewertungen?
1328
- 1329 I: Durchschnitt.
1330
- 1331 B: Durchschnitt. Also kannst du jetzt nicht so /
1332
- 1333 I: Umso weniger Bewertungen / Viele Firmen versuchen das Ganze zu faken, ja.
1334
- 1335 B: Ach so, ja.
1336
- 1337 I: Glaubst du, macht das Sinn?
1338
- 1339 B: Nein.
1340
- 1341 I: Würdest du so was erkennen?
1342
- 1343 B: (...) Von unserer Firma?
1344
- 1345 I: Ja.
1346
- 1347 B: Würde ich es erkennen, ja.
1348
- 1349 I: Genau.
1350
- 1351 B: Ja.
1352
- 1353 I: Von deinem Unternehmen, wenn jetzt /
1354
- 1355 B: Ja, ganz sicher.
1356
- 1357 I: Wenn jetzt fünf Bewertungen mit 5,0, die und die Abteilung. Würdest du erkennen?
1358
- 1359 B: Ja, das würde ich erkennen, ja. Ja, ganz sicher. Da würde ich auch reagieren,
1360 ganz ehrlich gesagt.
1361
- 1362 I: Okay. Siehst du.
1363
- 1364 B: Ja.
1365
- 1366 I: Glaubst du, haben solche Portale Zukunft, oder Einfluss auf die Jugend?
1367
- 1368 B: Ja.
1369
- 1370 I: Auf jeden Fall.
1371
- 1372 B: Auf jeden Fall. Hat es alles auf die Jugend Einfluss, was mit Digitalisierung zu tun
1373 hat und Internet.
1374
- 1375 I: Ja.

- 1376
1377 B: Ist so.
1378
1379 I: Gut. Jetzt sind wir schon am Schluss angelangt. Gibt es aus deiner Sicht noch Er-
1380 wähnenswertes zu den ganzen gefragten Themen? (...) Wünsche oder Bedürfnisse,
1381 was dich persönlich?
1382
1383 B: Also ich finde, also ein Ziel von einem Unternehmen muss sein, dass die Mitarbei-
1384 ter am richtigen Platz eingesetzt sind. Ja.
1385
1386 I: Ja.
1387
1388 B: Dass auf ihre Bedürfnisse im weitesten Sinne eingegangen wird, alles in Maß und
1389 Ziel natürlich, ist klar. Denn das ist ganz klar. Dass die sozialen Zuwendungen, die
1390 Bezahlung okay sind. Ich meine, dass es gesetzlich sein muss, von dem gehen wir
1391 aus.
1392
1393 I: Bitte, ja.
1394
1395 B: Also das ist so. Aber einfach angepasste Aufgaben. Die Motivation muss gefördert
1396 werden. Und somit kann man dann gut durch die oder in die Zukunft gehen. Ja. An-
1397 ders kann ich es mir nicht vorstellen.
1398
1399 I: Ja, dann sage ich danke für das Interview, danke für deine Zeit.
1400
1401 B: Gerne.
1402
1403 I: Und einen schönen Nachmittag dir auch.
1404
1405 B: Danke dir auch.

Transkription Interview 7

- 1 I: (...) Ich sage einmal Danke, dass du dir Zeit genommen hast für das Interview.
2
3 B: Kein Problem.
4
5 I: Über die Datenschutzregeln und die Einwilligungserklärung habe ich dich aufge-
6 klärt. Bist du damit einverstanden?
7
8 B: Ja.
9
10 I: Also meine Masterthesis handelt sich um Instrumente des Employer Brandings zur
11 Gewinnung von Fachkräften in der Metallbranche. Die erste Frage dazu wäre (...)
12 schildern Sie mir Ihre Erfahrungen zu Fachkräftemangel. Die allgemeinen Erfahrun-
13 gen, die Sie in den letzten Jahren gehabt haben. (...)
14
15 B: Also ja, wir haben ziemlich große Probleme, Fachkräfte zu finden. Weil natürlich,
16 wir sind spezialisiert auf die Metallbranche. Und da bemerken wir wirklich große
17 Mängel an Fachkräften. Und ja, immer wieder ist es ein Problem, gute, zuverlässige,
18 verantwortliche Leute zu finden. (...)
19
20 I: Was glaubst du, wieso ist das zu so einem Fachkräftemangel speziell in der Metall-
21 branche gekommen? Was sind die Gründe dazu?
22
23 B: Ich glaube, das Hauptproblem ist, die ältere Generation ist fast in Pension bzw.
24 kurz davor. Und jüngere Menschen haben meistens kein Interesse, solche Arbeiten
25 zu haben bzw. die finden, dass diese Arbeit zu schwierig, zu schmutzig und nicht /
26 Die finden das einfach nicht interessant und am meisten wollen die im Büro arbeiten.
27
28 I: Ja.
29
30 B: Und ich glaube, die haben kein Interesse. Auch nicht in der Schule. Und deswe-
31 gen haben wir weniger Fachkräfte auf dem Markt.
32
33 I: Und welche Rolle spielen, glaubst du, die Eltern?
34
35 B: Ja. (...) Am Anfang die Hauptrolle. Denn es ist gewöhnlich so, die sagen, du musst
36 viel lernen. Du brauchst es nicht so schwer und solche Arbeit arbeiten wie ich z.B.
37
38 I: Ja.
39
40 B: So ist es. Du wirst dann im Büro arbeiten. Da ist es nicht so schmutzig, schwierig
41 und so. Natürlich haben sie die Hauptrolle. Und auch allgemein. Ja.
42
43 I: Ja. In welchem Personalbereich ist es am schwierigsten, Personal zu finden? Also
44 Lehrlinge, Facharbeiter, Hilfsarbeiter oder Angestellte? Was glaubst du?
45
46 B: Angestellte, glaube ich. Ich finde das so. Angestellte. Lehre.
47
48 I: Angestellte ist/ Nein umgekehrt.
49

- 50 B: Lehrer.
51
52 I: Wo ist es am schwierigsten, Personal zu finden, Fachkräfte, Hilfsarbeiter, Lehrlinge
53 oder Büromitarbeiter?
54
55 B: Das meinst du mit Fachkräften. Natürlich.
56
57 I: So meine ich das.
58
59 B: Fachkräfte, natürlich. Ja, ja, Fachkräfte, sicher. Ja.
60
61 I: Fachkräfte.
62
63 B: Ja.
64
65 I: Und Hilfsarbeiter ist?
66
67 B: Ja, mit Hilfsarbeitern ist es so. Ist ein bisschen leichter, denn die brauchen keine
68 Schule dafür. Am meisten für Hilfsarbeiter. Und deswegen können wir auch von an-
69 deren Branchen niemanden nehmen. Weil bei den Fachkräften geht das nicht. Z.B.
70 einen Schweißer. Er muss eine Schule als Schweißer machen. Wir können nicht,
71 weiß ich nicht, Schlosser oder jemanden so nehmen. Bei Hilfsarbeitern geht das
72 schon. Ist das möglich oder leichter.
73
74 I: Leichter. Ja.
75
76 B: Ja.
77
78 I: Was sind aus deiner Sicht Nachteile von Fachkräftemangel.
79
80 B: Für uns?
81
82 I: Für uns, für allgemein, für die Unternehmen. Wenn sie Fachkräftemangel haben.
83
84 B: Ja, natürlich, die können nicht so gut so schnell produzieren. Weil wir wissen, es
85 gibt viel Arbeit in unserer Branche. Und ja, da haben wir große Mängel wegen nicht
86 guten und genug Fachkräften auf dem Markt.
87
88 I: Hast du das gefühlt, dass sie ein Problem haben, Fachkräfte zu finden speziell?
89
90 B: Ja, sicher. Ständig haben wir Probleme. So wie ich gesagt habe, zwischen den
91 Generationen fehlen die Leute. Also die sind fast schon in Pension oder wir haben
92 sehr, sehr junge Menschen, die vielleicht nur Interesse haben, als Schlosser oder
93 Schweißer zu arbeiten.
94
95 I: Ja.
96
97 B: Und jemanden, der, wie soll ich sagen, ziemlich viel Erfahrungen hat. Und es ist
98 immer nicht so alt. Das ist wirklich schwer, jemand zu finden.
99
100 I: Also Qualifizierte mit Erfahrungen sind am schwierigsten zu finden?

- 101
- 102 B: Ja.
- 103
- 104 I: Wie könnte man deiner Meinung.
- 105
- 106 B: Ja.
- 107
- 108 I: Wie könnte man deiner Meinung nach den Fachkräftemangel bekämpfen?
- 109
- 110 B: Ja, das ist schwer zu sagen. Ach, vielleicht, dass wir gute Werbung machen. Ja,
- 111 ich wollte auch sagen wegen Fachkräftemängeln. Da ist auch das Problem, weil über
- 112 die Jahre haben wir auch schlechte Informationen von Unternehmen bekommen. Die
- 113 haben nicht mehr Vertrauen auf Unternehmen und deswegen glaube ich, dass auch
- 114 die Hauptsache, gute Leute zu finden bzw. zu bekommen auch ist, dass sie gute
- 115 Werbung bzw. einen guten Namen der Firma haben. Das ist auch wichtig, zu sehen.
- 116 Ja, was noch? Vielleicht.
- 117
- 118 I: Ja, was spielt die Wertschätzung? Was spielt das, glaubst du, für eine Rolle?
- 119 Wenn man die Wertschätzung von den Berufen aufwerten würde. Würde man viel-
- 120 leicht leichter Lehrlinge bekommen oder Fachkräfte?
- 121
- 122 B: Ja, das auch, das auch, das sicher. Das sicher. (...) Vielleicht, dass wir auch in der
- 123 Mittelschule eine Werbung machen bzw. Präsentationen in Schulen.
- 124
- 125 I: Genau, ja.
- 126
- 127 B: Das wäre auch interessant vielleicht.
- 128
- 129 I: Berufsschulen, Ausbildungsceneter.
- 130
- 131 B: Ja. Genau. Genau, ja.
- 132
- 133 I: Also dort, wo man die Jugendlichen erreicht. Dass man dort vielleicht Werbung
- 134 macht. Okay.
- 135
- 136 B: Genau, ja, ja. Auch.
- 137
- 138 I: Glaubst du, könnte die Politik was ändern? (...)
- 139
- 140 B: Sicher. Es ist das Problem. Unser Schulsystem ist sowieso in Slowenien, kann ich
- 141 sagen, eine Katastrophe. Denn wir haben keine spezialisierte Schule für Schlosser
- 142 und Schweißer und Rohrschlosser z.B. Das ist schon eine Katastrophe. Und Bedarf
- 143 besteht.
- 144
- 145 I: Richtig, ja. Der Fachkräftemangel wird eher größer statt kleiner.
- 146
- 147 B: Ja, genau, genau.
- 148
- 149 I: Also könnte man dort was ändern.
- 150
- 151 B: Ja, sicher. Das ist die Hauptsache, was die Politik machen kann. Das glaube ich

152 so. Stark.

153

154 I: Sehe ich auch so.

155

156 B: Ja.

157

158 I: Wie siehst du den demografischen Wandel? Du hast es vorher schon kurz ange-
159 sprochen. Die Altersstruktur. Dass immer weniger nachkommen und immer mehr in
160 Pension gehen. Wie siehst du das in der Zukunft?

161

162 B: Ja, es wird schwieriger sein. Weil wirklich, die Leute, die Mitarbeiter, die kurz vor
163 der Pension sind, die sind wirklich gut. Die haben natürlich viele Erfahrungen. Die
164 sind auch zuverlässig und die haben Interesse, zu arbeiten, zu verdienen. Und jetzt,
165 diese neue Generation, die hat Interesse, so viel Freizeit wie möglich zu haben.

166

167 I: Ja.

168

169 B: Und ich glaube, wir werden große Probleme haben deswegen.

170

171 I: Es wird sicher schwieriger. Sehe ich auch so.

172

173 B: Ja.

174

175 I: Wie siehst du/

176

177 B: Immer schwieriger. Ja, so wie ich es schon gesagt habe. Da dazwischen fehlt eine
178 Generation. Dazwischen haben wir z.B. von 35 bis 45 oder 50 Jahre fast oder nicht
179 so viele Beschäftigte. Die sind mehr als 50 oder weniger als 35. Und diese Struktur
180 ist wirklich eine Katastrophe. Weil wir werden Probleme haben mit Erfahrungen und
181 so.

182

183 I: Ja, das Loch, das da entstanden ist, kann man nicht mehr so einfach aufholen.

184

185 B: Nein, nein. Es ist, nein. Es ist schwierig.

186

187 I: Es ist schwierig. Ja. Wie siehst du den Wertewandel der neuen Generationen? Du
188 hast es schon kurz angesprochen. Die wichtigsten Werte.

189

190 B: Die wichtigsten Werte für die neue Generation meinst du?

191

192 I: Ja.

193

194 B: Also ja. So sehe ich das. So viel wie möglich Freizeit zu haben. Ihre Arbeit schnell
195 zu erledigen. Nicht auf gute Qualität. Ich spreche jetzt allgemein. Es sind nicht alle
196 so. Und so schnell wie möglich nach Hause zu gehen und so schnell wie möglich
197 auch verdienen.

198

199 I: Ja.

200

201 B: Das sind die Werte. (...) Es ist auch so, das Internet und das alles hilft uns nicht.

202 Und auch diese Kommunikation durch Facebook und das alles. Also die wissen alles

203 von allen Firmen. Die Jungen. Aber das bedeutet nicht, dass die auch wichtige Infor-
204 mationen haben. Und es ist wirklich schwierig. Z.B. die reden über alles.

205
206 I: Richtig, ja.

207
208 B: Und dann kommt jemand, ja, weißt du, eine andere Firma, er macht es so wie ich,
209 aber er verdient zweimal so wie ich. Aber wir wissen, dass es wirklich nicht wahr ist.
210 Aber trotzdem. Durch Facebook, durch WhatsApp, durch diese Kommunikationska-
211 näle, da laufen die Informationen so schnell und so, ja, ist nicht.

212
213 I: Wie kann man sagen, vertrauenswürdig?

214
215 B: Ist keine gute Generation.

216
217 I: Ja, zu dem Thema kommen wir auch später. Ja. Gebe ich dir recht.

218
219 B: Ja. (...)

220
221 I: Wir haben es schon angesprochen, aber trotzdem noch einmal. Gibt es deiner Mei-
222 nung nach große Unterschiede zwischen den Generationen?

223
224 B: Ja.

225
226 I: Nehmen wir mal her die 50-Jährigen, 40-Jährigen und 20-Jährigen?

227
228 B: Ja, gibt es, gibt es. Also so wie gesagt, ich rede jetzt allgemein. Natürlich sind
229 Ausnahmen bei älteren Generationen und natürlich auch bei jüngeren Generationen.

230
231 I: Ja, ja.

232
233 B: Das stimmt. Aber allgemein, ja, es gibt Unterschiede.

234
235 I: Wie würdest du die Generation 50 bis 60 beschreiben? Was sind die wichtigsten
236 Werte?

237
238 B: Zuverlässig. Ja, ja.

239
240 I: Zuverlässig. Ja.

241
242 B: Ja, zuverlässig, verantwortlich. Die wissen, dass Qualität auch wichtig ist.

243
244 I: Ja.

245
246 B: Nicht nur, dass die arbeiten müssen. (...) Und ja.

247
248 I: Die Generation 30 bis 40 Jahre? Ist da schon ein Unterschied zu merken?

249
250 B: Ja. Also die sind vielleicht noch mehr, haben noch mehr Interesse für gute Arbeit.
251 Natürlich, dass die auch gut verdienen. Weil die meistens schon Familien haben. Die
252 müssen für die Familien auch sorgen. Und die sind, ich würde da sagen, die sind am
253 besten. Die haben noch Kraft. Die wissen, dass die verdienen müssen wegen der

254 Familie. Und klar, da ist es noch immer super.
255
256 I: Okay. (...) Und dann die aktuelle Generation? Die jüngste Generation mit 20 Jah-
257 ren bis 30 Jahren.
258
259 B: Ja. Die (...) /
260
261 I: Wie würdest du die beschreiben?
262
263 B: Die wollen viel Freizeit. Es ist wichtig, dass sie die Arbeit schnell machen und
264 auch nicht Qualität. Und ja, nicht so zuverlässig. Die (...) wissen nicht, dass die auch
265 Pflichten haben. Nicht nur Rechte.
266
267 I: Ja. Danke. Wie siehst du das Thema Work Life Balance? Das ist schon öfter auf-
268 gekommen. Also die Balance zwischen Arbeiten und Freizeit.
269
270 B: Man braucht alles. Arbeit und Freizeit. (...) Ja.
271
272 I: Du hast ja schon beschrieben, die junge Generation will mehr Freizeit.
273
274 B: Ja, genau.
275
276 I: Also ist es eher für die jüngere Generation wichtig als für die ältere?
277
278 B: Ja, das ist sicher. Das sicher. Aber Freizeit müssen, die alle haben. Und aber ja.
279 Es ist wichtig für die jüngere Generation. Obwohl die noch viel Kraft haben.
280
281 I: Genau.
282
283 B: (unv.) #00:17:46-6#
284
285 I: Auf das wollte ich jetzt abzielen. Der Unterschied. Also aus meinen Erfahrungen,
286 die ältere Generation kann man eher zu Überstunden verpflichten als die jüngere.
287 Wie siehst du das?
288
289 B: Ja, das stimmt. Ja. Es ist genauso. Auch bei uns. Die haben immer wieder etwas
290 und auch zu sagen, die können nicht, die haben Fitness, weiß ich nicht, was alles.
291 Und die wollen einfach nicht.
292
293 I: Ja, weil die Freizeit wichtiger ist.
294
295 B: Ja. Genau.
296
297 I: Das ist die aktuelle Generation. Gut, dann kommen wir zum nächsten Thema.
298
299 B: Ja, stimmt.
300
301 I: Das nächste Thema ist, welche Rolle spielt Employer Branding, also die Arbeitge-
302 berattraktivität für dich? (...) Bzw. für dein Unternehmen. (...)
303
304 B: Ja, das ist also aus meiner Sicht sehr wichtig. Weil gerade aus dieser Sicht (unv.)

305 #00:19:18-6# und attraktive Mitarbeiter. Und natürlich auch Kunden.
306
307 I: Genau, es ist nicht nur auf Mitarbeiter bezogen, sondern auch auf Kunden.
308
309 B: Ja. Ja.
310
311 I: Was ist deiner Meinung nach/ macht gutes Employer Branding aus? Wie kann man
312 das Unternehmen attraktiver machen? (...)
313
314 B: Ja. Dass wir auch zuverlässig sind. Dass wir gutes Klima in unserer Firma haben.
315 Dass die Mitarbeiter wissen, dass wir immer verfügbar und zuverlässig für sie sind.
316 Dass sie uns vertrauen können. Und ja, dass sie auch, was wir sagen, dass wir auch
317 machen. Bzw. es geht z.B. um Gehälter. Wenn wir sagen, so und so willst du für
318 diese Arbeit verdienen, dass wir das natürlich auch so machen. Wenn er das natür-
319 lich gut und zuverlässig macht. Und das ist in unserer Branche wirklich das Haupt-
320 thema für die Mitarbeiter. Weil da gibt es viele. In Slowenien gibt es viele Firmen in
321 der Metallbranche und die sind nicht alle zuverlässig und gut. Weil die Mitarbeiter
322 schlechte Erfahrungen haben, brauchen die auch mehr Informationen und mehr Zeit,
323 dass die uns vertrauen, was auch natürlich normal ist. Und wir haben über die Jahre
324 gesehen, dass unsere beste Werbung auch unsere Angestellten sind. Unsere Mitar-
325 beiter, denn die machen Werbung für uns weiter.
326
327 I: Also ist für dich.
328
329 B: Wenn wir gut sind.
330
331 I: Für dich ist also das Wichtigste, das, was man verspricht, dass das auch eingehal-
332 ten wird. Und dadurch ergibt sich eine gute Werbung, wenn ich das richtig interpre-
333 tiere.
334
335 B: Ja, genau, genau. Ja.
336
337 I: Also das wären die internen Maßnahmen. Sehe ich auch so.
338
339 B: Und das ist, ja.
340
341 I: Ist für dich das am wichtigsten in deiner Branche und deinem Unternehmen?
342
343 B: Ja, in unserer Branche ist das wirklich, an unserem Markt in Slowenien ist das
344 wirklich das wichtigste Thema. Weil ja, so wie ich gesagt habe, wegen schlechter Er-
345 fahrungen, wegen vieler, ich würde sagen Fake Firmen in Slowenien, sind die / pas-
346 sen die Mitarbeiter wirklich ein bisschen auf, wie die Firmen und was die Firmen ma-
347 chen oder wie die Firmen es machen.
348
349 I: Ist auch verständlich.
350
351 B: Ja.
352
353 I: Welche Maßnahmen setzt ihr, um extern attraktiv zu wirken? Also die Marke be-
354 kannter zu machen? Bezogen auf Marketing und Werbung.
355

356 B: Die Marke. Ja. (...) Das sind unsere Mitarbeiter.
357
358 I: Also das ist der Hauptbereich.
359
360 B: Ja. Genau.
361
362 I: Okay.
363
364 B: Es ist schon wieder. Es gibt viele Firmen, viele Firmen, die Arbeitskräfte überneh-
365 men, haben bzw. machen. Und nicht alle, also nicht alle Firmen haben gute Leute.
366 Aber zum Kunden sagen wir alle, dass wir die besten Leute haben. Und nur, wenn
367 wir wirklich gute Leute haben, dann ist das wirklich die beste Werbung für uns extern.
368 Denn in unserer Branche kennen sich die Firmen natürlich und gehen. Wenn jemand
369 von uns Leute bekommt, spricht er mit einer anderen Firma und er sagt z.B. XXX hat
370 wirklich gute Leute. Du kannst auch da Leute nehmen z.B. Das ist die beste / natür-
371 lich auch Facebook, LinkedIn und das alles. Aber die beste Werbung ist immer also /
372
373 I: Mundpropaganda sagen wir dazu.
374
375 B: Mündliche Werbung.
376
377 I: Mündliche Werbung.
378
379 B: Mundpropaganda. Ja.
380
381 I: Okay, danke, ja. Dann habe ich noch ein Thema, das für dich wahrscheinlich in
382 deinem Unternehmen nicht so relevant ist. Und zwar, das sind Arbeitszeitmodelle. In
383 deinem Unternehmen sind alle auf Montage. Trotzdem, glaubst du, werden zukünftig
384 flexiblere Arbeitszeitmodelle eine große Rolle spielen? Zum Beispiel.
385
386 B: Weiß ich nicht.
387
388 I: Zum Beispiel Montag bis Donnerstag arbeiten, 4-Tage-Woche hört man öfter in Ös-
389 terreich.
390
391 B: Ich glaube nein.
392
393 I: Glaubst du eher nicht. Okay.
394
395 B: Nein.
396
397 I: Ist in deinem Unternehmen, also mit deinen Mitarbeitern noch nicht so. Weil die
398 eher Montage gehen und Geld verdienen wollen?
399
400 B: Ja, genau.
401
402 I: Okay.
403
404 B: Und so viel wie möglich Stunden machen.
405
406 I: Ja, das ist der Unterschied zwischen Produktionsfirmen und Montagefirmen.

407
408 B: Ja. Genau.
409
410 I: Gut, danke, ja.
411
412 B: Ja.
413
414 I: Dann kommen wir zum nächsten Thema. Und zwar die internen Maßnahmen,
415 Employer Branding. Wir haben es schon teilweise angesprochen. Erzähle mir bitte,
416 wie siehst du die aktuelle Unternehmenskultur in deinem Betrieb? Also Klima und
417 Teamarbeit. (...)
418
419 B: Was meinst du genau mit Klima?
420
421 I: Gesprächsklima.
422
423 B: Bei uns ist es ein bisschen anders.
424
425 I: Genau, beschreibe einmal, wie es ca. ist.
426
427 B: Wir sind nicht ständig mit unseren Mitarbeitern in Kontakt. Weil andere (unv.)
428 #00:27:05-7# sind. Und über ein Klima so ist schwer zu reden.
429
430 I: Ja, weil die immer auf Montage sind.
431
432 B: Aber ansonsten, ja, genau. Ansonsten glaube ich jetzt, wie ich das sehe, sind wir
433 wirklich jetzt ein gutes Team. Wir haben so zuverlässige, qualifizierte Leute, dass wir
434 wirklich nicht / also die verstehen unsere Kultur. Die verstehen, was die machen
435 müssen. Wie das alles bei uns läuft und ja, ich kann sagen, jetzt haben wir gute
436 Strukturen. Bis jetzt oder ein gutes Klima. Es läuft ziemlich fließend alles, würde ich
437 sagen. Wir wissen, obwohl die nicht bei uns sind, welche Informationen für uns wich-
438 tig sind. Was müssen wir wissen und ja, das läuft. Ja.
439
440 I: Also bist du zufrieden aktuell mit dem Klima?
441
442 B: Ja, bin ich zufrieden. Mit dem Klima, auch mit den Mitarbeitern, auch mit der Zu-
443 verlässigkeit. Das alles kann ich sagen. Natürlich gibt es Probleme auch. Ja. Aber
444 allgemein ist es gut, kann ich sagen.
445
446 I: Danke. Welche Eigenschaften und Kompetenzen sind dir bei den Mitarbeitern
447 wichtig? (...)
448
449 B: Bei der Arbeit oder?
450
451 I: Ja, beim Arbeiten, genau.
452
453 B: Ja. Gut und Qualität machen. Verantwortlichkeit, Zuverlässigkeit. Das alles. (...)
454 Dass wir Probleme auch lösen. Sofort oder so schnell wie möglich lösen. Nicht, dass
455 wir oder dass er, weil er auf mich böse ist, schlechte Werbung bei unseren Kunden
456 macht. Und ja.
457

458 I: Also gemeinsam Probleme aussprechen. So schnell wie möglich?

459

460 B: Ja, genau.

461

462 I: Dass es zu keinen Konflikten/

463

464 B: So schnell wie möglich.

465

466 I: Okay.

467

468 B: Ja.

469

470 I: Wie wichtig ist dir der Faktor Motivation der Mitarbeiter und was unternimmst du,
471 um die Motivation zu fördern?

472

473 B: Also Motivation ist, ich glaube, schon wichtig. Nein, ich sehe trotzdem, dass es
474 Geld bzw., ja, Geld kurzfristige Motivation ist, aber es ist gute Motivation für unsere
475 Mitarbeiter. Ja. Dann auf gutes Klima. Dass die wissen, dass (...) es alles nach Re-
476 geln ist. Dass z.B. die Sozialabgaben zu begleichen sind. Dass die Gehälter monat-
477 lich auszuzahlen sind usw. Das ist alles Motivation. Gerade wegen schlechten Erfah-
478 rungen von unseren Mitarbeitern. Und ja, aber Hauptmotivation, ich sehe das so, ist
479 noch immer Geld.

480

481 I: Ja. Weil du bist ja in einer Branche, wo die Mitarbeiter bei dir rein auf Montage ge-
482 hen und auf Montage gehen halt Mitarbeiter, die Geld verdienen wollen. Verstehe ich
483 auch so.

484

485 B: Genau. Ja.

486

487 I: Welche Möglichkeiten werden bei euch Talenten geboten? Gibt es Möglichkeiten
488 zu Weiterbildungen oder zu Aufstiegsmöglichkeiten zum Vorarbeiter oder so?

489

490 B: Bei uns, ja, ist Weiterbildung ein bisschen unmöglich, habe ich gesagt. Nur bei
491 unseren Kunden. Aber es ist nicht so einfach. Mit Talenten. Ja. Was kann ich da sa-
492 gen? Es ist, (...) nicht so oft. Bzw. es / (...)

493

494 I: Ja, wenn einer super schweißen kann z.B., dass der zusätzliche Prüfungen ma-
495 chen.

496

497 B: Das ja, das schon. Das können. Ja.

498

499 I: Zählt auch unter Weiterbildung.

500

501 B: Sowieso. Aber das ja.

502

503 I: Viel mehr ist in deinem Unternehmen nicht möglich.

504

505 B: Okay, dann ja. Aber dass wir/ Nein, das ist schon möglich, aber trotzdem, zusätzli-
506 che Prüfungen, das können wir machen. Weitere Ausbildungen sind aber bei uns lei-
507 der nicht möglich. Auch gewöhnlich haben wir nicht so viele Möglichkeiten in Slowe-
508 nien. Das ist auch interessant z.B.

509
510 I: Ja, also da müsste auch politisch wahrscheinlich was gemacht werden.
511
512 B: Ja. Genau. Ja.
513
514 I: In Österreich gibt es sehr viele Förderungen für Weiterbildungen. Sehr viele Unter-
515 stützungen. Und das gibt es in Slowenien weniger.
516
517 B: Ja. (unv.) #00:33:50-6# In Slowenien, nein, das nicht wichtig finden. Denn es ist
518 wichtig, da nach Fachkräften in der Metallbranche. Es gibt niemanden, der sich um
519 das kümmert. Das ist interessant allgemein.
520
521 I: Ja. (...) bietet ihr in eurem Unternehmen Benefits an? Also Prämien, Belohnungen
522 zusätzlich?
523
524 B: Ja, natürlich. Wenn jemand wirklich (unv.) ist, wenn eine Arbeit gut gemacht ist,
525 natürlich. Warum nicht? Das ist ein/
526
527 I: Habt ihr da ein eigenes System oder ist das individuell?
528
529 B: Es ist individuell.
530
531 I: Okay.
532
533 B: Es ist individuell.
534
535 I: Dann kommen wir schon zum nächsten Thema. Und zwar die externen Maßnah-
536 men von Employer Branding.
537
538 B: Ja.
539
540 I: Erzähle mir bitte, wie du neues Personal rekrutierst. Über welche Kanäle und ein
541 paar Beispiele vielleicht. Ja.
542
543 B: Also an unserem Arbeitsmarktservice machen wir Anzeigen. Aber da haben wir /
544 da sind wir nicht so gut bzw. kriegen wir nicht gute Mitarbeiter, Bewerber. Am meis-
545 ten machen wir es in Facebook. Und Mundpropaganda von unseren Mitarbeitern.
546
547 I: Ja.
548
549 B: Das ist unser Hauptkanal, kann ich sagen.
550
551 I: Dann kommen wir schon zu dem Thema soziale Medien. Welche sozialen Medien
552 werden alle genutzt? Zusätzlich zu Facebook, was du erwähnt hast.
553
554 B: Ja. Facebook am meisten. Dann LinkedIn auch.
555
556 I: LinkedIn, ja. Ja. Wie sieht es mit der Homepage? Webseite? Ja, genau.
557
558 B: Unsere Webseite auch.
559

560 I: Ja, genau.
561
562 B: Ja. Homepage. Aber da gibt es nicht viele Bewerbungen. Ich weiß nicht, warum,
563 aber so wie ich gesagt habe, Facebook ist unsere Hauptseite. Da kriegen wir am
564 meisten Bewerber bzw. finden wir am meisten Bewerber.
565
566 I: Ja. Werden andere Aktivitäten gesetzt, um neue Mitarbeiter zu gewinnen? Zusätz-
567 lich zu dem, was du jetzt alles erwähnt hast. (...)
568
569 B: Weiß ich nicht.
570
571 I: Berufsschulbesuch oder.
572
573 B: Das schon, ja, Berufsschulen. Ja. Ja. Vielleicht. Oder Arbeitsmesse. Ja.
574
575 I: Arbeitsmesse. Okay. Ist wahrscheinlich jetzt wegen Corona alles schwieriger.
576
577 B: Ja. Ein bisschen schwieriger. Aber trotzdem, ja, wäre interessant. Werden wir
578 auch sicher in Zukunft probieren. Arbeitsmesse sicher.
579
580 I: Das wäre jetzt mein Thema. Und zwar Offline-Veranstaltungen. Dazu zählen ja
581 Messen und Berufsschulen. Welche Möglichkeiten willst du dort in Zukunft nutzen?
582
583 B: Arbeitsmessen sicher. Das schon. Berufsschulen so wie ich gesagt habe, weiß ich
584 nicht, welche zu besuchen. Das ist das Problem. Aber trotzdem, da wäre es interes-
585 sant. Warum nicht? Vielleicht trotzdem. Es gibt diese Schule für Maschinentechniker.
586
587 I: Ja.
588
589 B: Ist nicht genau für uns, aber trotzdem haben wir natürlich, haben wir vielleicht die
590 Möglichkeit, die Schule zu besuchen oder nicht.
591
592 I: Ja.
593
594 B: Ja.
595
596 I: Gut. Was wird noch alles unternommen, um das Image nach außen hin zu präsen-
597 tieren? Werbung, Marketing bezogen. (...)
598
599 B: Meinst du das wo oder?
600
601 I: Ja, wo, wie? (...)
602
603 B: Ja.
604
605 I: Welches Marketing macht ihr, um die Firma zu präsentieren?
606
607 B: Ja, jetzt machen wir, also wie gesagt, auf Facebook. Auf LinkedIn versuchen wir.
608 Werbung von unseren Mitarbeitern. Unsere Homepage. (...) #00:40:01-4# Das. Was
609 noch?
610

- 611 I: Sponsern? Tut ihr sponsern auch? (...) Sportvereine oder so was? Oder ist es an-
612 gedacht?
613
- 614 B: Ja. Bis jetzt gibt es auch die Möglichkeit. Ja. Ja.
615
- 616 I: Gut. (...) Welche Möglichkeiten gibt es noch, um die Mitarbeiter im Unternehmen zu
617 binden? Also, dass die Mitarbeiterloyalität zum Unternehmen beiträgt oder steigert?
618
- 619 B: Gute Frage.
620
- 621 I: Ist es nur finanziell oder gibt es auch andere Gründe? Ich schätze einmal, auf der
622 Montage ist finanziell der Hauptgrund, dass man Mitarbeiter findet?
623
- 624 B: Nein, nein, nein. Ja, doch, finanziell schon. Aber ich glaube, gerade diese Kom-
625 munikation zwischen uns und Mitarbeitern, dass die uns vertrauen können, dass wir
626 zuverlässig/ Zuverlässigkeit. Ja, das immer wieder. Dass die wissen, dass wir (...)
627 nicht nur so eine Firma von heute bis morgen sind. Sondern wir sind eine Firma, die
628 wirklich langfristig arbeiten will.
629
- 630 I: Jetzt hast du ein gutes Thema angeschnitten. Das hätte ich fast vergessen. Und
631 zwar die Kommunikation. Wie läuft die Kommunikation bei euch ab, mit den Mitarbei-
632 tern?
633
- 634 B: Ja.
635
- 636 I: Ist die mündlich, telefonisch, per E-Mail?
637
- 638 B: Mit Mitarbeitern?
639
- 640 I: Ja. Wie ist allgemein die interne/
641
- 642 B: Am meisten wirklich (...) ja, am meisten. Nein, E-Mail fast nicht.
643
- 644 I: Ja.
645
- 646 B: Aber mündlich bzw. telefonisch am meisten. Wenn die auf Montage sind, telefo-
647 nisch. Aber wir wollen auch, dass die uns mindestens in zwei bis drei Monaten, dass
648 die uns besuchen, dass wir uns auch persönlich treffen und dass wir so, wie kann ich
649 sagen, große Probleme oder so allgemein sprechen, was / Wir fragen auch unsere
650 Mitarbeiter, ob wir etwas ändern sollen oder müssen und so. Ja.
651
- 652 I: Wie wichtig ist dir/
653
- 654 B: Es ist aber uns auch wichtig.
655
- 656 I: Genau, wie wichtig ist die Kommunikation für dich persönlich und für die Mitarbei-
657 ter.
658
- 659 B: Sehr wichtig.
660
- 661 I: Sehr wichtig.

662
663 B: Und für die Mitarbeiter auch. Ja, genau. Ich glaube, das ist eine der Hauptsachen
664 in unseren und in allen Unternehmen. Die Kommunikation muss laufen. Wir müssen
665 wissen, was falsch ist, was die Mitarbeiter falsch sehen. Von unserer Arbeit. Und ja,
666 die müssen auch wissen, so schnell wie möglich, was falsch ist und wie sollen wir
667 und die sich verbessern.
668
669 I: Ja.
670
671 B: Und deswegen, ich glaube, Kommunikation ist noch immer Hauptthema in unse-
672 rem Unternehmen.
673
674 I: Und wie funktioniert die Kommunikation deines Erachtens? Findest du die gut oder
675 schlecht? Oder ist/
676
677 B: Abhängig vom Tag.
678
679 I: Okay.
680
681 B: Wenn der Mund voll ist, dann ist es schon schlechter. Ja. Aber ja, ich glaube, es
682 geht ziemlich. Es ist auch abhängig von Problemen. Was für ein Problem ist. Aber
683 vielleicht ist es interessant, wenn es wirklich, würde ich sagen, große Probleme gibt,
684 dann geht die Kommunikation leichter. Wenn das Problem nicht so groß ist, aber die
685 Mitarbeiter sehen das, dass es sehr wichtig und sehr groß ist. Z.B., wenn es etwas
686 wirklich los auf der Baustelle ist, z.B. Verletzung oder (unv.) #00:45:28-5#. Da geht
687 gewöhnlich alles fließend oder gut in Ordnung. Und wenn es Probleme in der Woh-
688 nung gibt oder etwas geht nicht in der Wohnung. Z.B. der Kühlschrank oder ich weiß
689 nicht, was. Das ist sehr wichtig für die Mitarbeiter. Obwohl wir noch einen Tag warten
690 können. Und da ist es manchmal wirklich witzig, wie die Mitarbeiter Probleme sehen.
691 Ob die wirklich wichtig sind oder nicht so wichtig. Manchmal ist nicht wichtig sehr
692 wichtig für unsere Mitarbeiter.
693
694 I: Genau. Das ist natürlich individuell zu betrachten. Für einen ist der Kühlschrank,
695 wie du gesagt hast, sehr wichtig. Für andere spielt es natürlich gar keine Rolle. Aber
696 wichtig ist wahrscheinlich für den Mitarbeiter, dass du ihn ernst nimmst. Da geht es
697 nicht, wie groß das Problem ist.
698
699 B: Ja, das schon. Deswegen bemühen wir uns. Ja.
700
701 I: Gut. Dann kommen wir zum letzten Thema. Und zwar Arbeitgeberbewertungsportal.
702 Ich weiß, in Slowenien ist es noch nicht so gang und gäbe.
703
704 B: Ja.
705
706 I: Trotzdem, hast du schon Erfahrungen mit Arbeitgeber-Bewertungsportalen?
707
708 B: Ja. (...) Haben wir.
709
710 I: Hast du dich schon auseinandergesetzt und vielleicht kannst du mir deine Erfah-
711 rungen teilen?
712

- 713 B: Was (...) was für/ Wie meinst du das? Was für eine Erfahrung?
714
- 715 I: Mit Bewertungen von Firmen oder Unternehmen. Welche Erfahrungen hast du da
716 gemacht oder?
717
- 718 B: Dass wir das gemacht haben?
719
- 720 I: Was sind deine Erfahrungen mit Bewertungen?
721
- 722 B: Ja, also wir (...)/ Dass wir irgendwelche Firmen bewertet haben oder dass Mitar-
723 beiter/
724
- 725 I: Nein, allgemein gesehen. Ganz allgemein gesehen, wie stehst du zu den Bewer-
726 tungen? Nicht auf dein Unternehmen oder? Was sind deine Erfahrungen? Auch pri-
727 vat gesehen, mit Bewertungen auf solchen Portalen?
728
- 729 B: Ja. Also ich glaube, die sind immer, klar, die Kunden und die Mitarbeiter. Also ich
730 glaube, es wird eine wichtige, wie soll ich sagen? Wert haben, diese, nein. Weil ich
731 sehe schon jetzt, bei Google gibt es auch eine Möglichkeit, die Firmen zu bewerten
732 und viele sehen das schon nur wie, was für eine Bewertung die Firma hat. Und ja, ich
733 glaube, es wird immer wichtiger sein, diese Bewertung von (unv.). #00:49:31-8#
734
- 735 I: Glaubst du, dass solche Bewertungen geeignet sind als Informationsquelle? Als
736 zusätzliche Informationsquelle?
737
- 738 B: Zusätzlich ja. Zusätzlich ja. Das schon. Und auch erste Information für Besuche
739 bzw. für Mitarbeiter oder auch Kunden. Diese Bewertungen. (...)
740
- 741 I: Wie stehst du persönlich zu den Bewertungen? Was ist deine Meinung? Deine per-
742 sönliche Meinung.
743
- 744 B: Meine persönliche Meinung ist, ja, es (...) Es ist wichtig, aber ich würde sagen, für
745 mich würde das nicht die Hauptinformation von einem Unternehmen sein. Weil diese
746 Bewertungen sind auch so. Wenn jemand hört, dass die Firma schlecht ist, bewertet.
747 Und er hat keine Erfahrungen. Z.B., diese Firma kann auch eine schlechte Bewer-
748 tung geben, obwohl er keine Ahnung hat, ob das wirklich wahr ist. Ist nicht so. Aber
749 als Werbung können diese Bewertungen auch schaden, den Firmen.
750
- 751 I: Genau, dem Image kann natürlich geschadet werden.
752
- 753 B: Geschadet werden, ja.
754
- 755 I: Glaubst du, können solche Bewertungen Einfluss bei jobsuchenden Bewerbern ha-
756 ben?
757
- 758 B: Ja.
759
- 760 I: Z.B.
761
- 762 B: Sicher.
763

764 I: Kennst du ein Beispiel?

765

766 B: Ja. (...) Wir haben, also in Marburg gibt es eine große Firma. Und die haben also
767 schlechte Bewertungen gehabt und gerade wegen einem Mitarbeiter. (...) Der also
768 sich gestritten hat mit einem Vorarbeiter. Und es war die Schuld von, das haben wir
769 dann erfahren, Schuld von dem Mitarbeiter, nicht von dem Vorarbeiter. Und deswe-
770 gen haben die, ein paar Leute kenne ich, die wollen nicht bei dieser Firma bewerben.
771 Gerade wegen dieser (...) schlechten Bewertung. Ja.

772

773 I: Ja, also spielt es sehr wohl eine Rolle

774

775 B: Ja, spielt es, spielt es. Es ist noch immer Propaganda trotzdem.

776

777 I: Wie würdest du mit negativen Bewertungen umgehen? Also, wenn dein Unterneh-
778 men negativ bewertet wird. Wie würdest du dann darauf reagieren?

779

780 B: Ja, ich (...) würde probieren, den Grund zu finden, warum?

781

782 I: Also würdest du antworten?

783

784 B: Und wenn es wirklich, ja.

785

786 I: Weil man kann auf solchen Portalen im Grunde nicht zurückschreiben.

787

788 B: Genau. Ja. Ich würde herausfinden, warum haben wir negative oder eine
789 schlechte Bewertung? Und wenn ich sehe, dass es wirklich wahr ist, dann werden
790 wir das verbessern. Sicher. Ja.

791

792 I: Sehr gut.

793

794 B: Das ist uns wichtig, dass wir eine gute Werbung am Markt haben bzw. gute Be-
795 wertung.

796

797 I: Ja. Glaubst du, wird das in Zukunft immer wichtiger? Solche Bewertungsportale.

798

799 B: Ja. Ich glaube schon, ja. Ich glaube schon.

800

801 I: Weil die Jugend mehr Kontakt mit digitalen Medien hat.

802

803 B: Ja. Genau, genau. Und die suchen alles. Alle Informationen im Internet.

804

805 I: Genau.

806

807 B: Im Web. Das ist die erste Information, die sie im Internet finden können.

808

809 I: Ja, das ist ja der Unterschied zu unserer Generation. Die heutige Generation holt
810 sich halt alle Informationen aus dem Internet.

811

812 B: Ja.

813

814 I: Bei uns sind das Zusatzinformationen. Und bei der heutigen Jugend sind es

815 teilweise die einzigen Informationen. Die treffen Entscheidungen.
816
817 B: Ja. Mit dem Internet.
818
819 I: Auf die Internetkommentare oder Bewertungen.
820
821 B: Genau. Ja. Und das ist auch manchmal schon schrecklich. Denn die kommunizie-
822 ren nicht mehr so. Die meinen also, dass sie alles auch im Internet finden können.
823 Schon. Aber, dass es auch alles wahr ist. Das ist nicht notwendig.
824
825 I: Ja, aber das können wir nicht beeinflussen und wir müssen uns nur darauf einstel-
826 len und daran arbeiten, dass das.
827
828 B: Genau. Wenn es möglich ist, dass wir reagieren so gut wie möglich bzw. dass wir
829 aufpassen auf diese schlechten Bewertungen. Und dass wir auch (...) probieren, so,
830 so und so viel wie möglich auf unsere Mitarbeiter nicht Einfluss, sondern dass die für
831 uns gute Werbung machen und dass wir dafür sorgen, dass wir wirklich ein gutes
832 Bild von unserem Unternehmen haben. So. Trotzdem hören die auch Informationen
833 von anderen Mitarbeitern. Aber ja. Das Internet ist wirklich. Ich sehe das nicht sehr
834 gut. Dass die alle Informationen da finden.
835
836 I: Ja, es ist nicht zu 100 % glaubwürdig und Vertrauens/
837
838 B: Ja, genau.
839
840 I: Aber wie du schon erwähnt hast, die Jugend vertraut dem Internet teilweise mehr
841 oder nutzt das Internet als einzige Informationsquelle. Und das ist natürlich teilweise
842 erschreckend. Egal, um welche Bedürfnisse es sich handelt.
843
844 B: Ja.
845
846 I: Gut. Gibt es aus deiner Sicht noch irgendetwas Erwähnenswertes zu den gefragten
847 Themen? Was du loswerden willst? (...)
848
849 B: (unv.) #00:58:01-9# Ja.
850
851 I: Dann bedanke ich mich für deine /
852
853 B: Ich glaube, wir haben/
854
855 I: Ja, wir haben alle Themen durchgesprochen.
856
857 B: Kein Problem. (...) Sehr gerne.
858
859 I: Ja. Dann sage ich Danke und wünsche dir noch einen schönen Abend. (...)

Transkription Interview 8

1 I: Ich sage einmal Danke, dass du dir die Zeit genommen hast. Über die Datenschut-
2 zerklärung und Einwilligungserklärung hast du dir durchgelesen und bist einverstan-
3 den?

4
5 B: Ich bin einverstanden damit. Ja.

6
7 I: Danke. Dann möchte ich gleich mit der ersten Frage starten. Schildere mir deine
8 allgemeinen Erfahrungen zu Fachkräftemangel.

9
10 B: Das ist sehr breit gefächert, das Thema. Und in unserer Branche, in der Industrie-
11 branche ist der Fachkräftemangel ein großes Manko. Es gibt in der Branche, wo wir
12 tätig sind, in der Industriebranche Fachgebiete, wo wirklich Fachspezialisten benötigt
13 werden. Generell auch natürlich Fachkräfte. Aber das Problem ist, die Qualität oder
14 die durchschnittliche Qualität der Fach/ (...) Fachkräfte sind momentan sehr (unv.)
15 #00:01:14-3#. Und die Fachkräfte, die wir momentan zur Verfügung kriegen, eine
16 Qualität abzuliefern, leider Gottes nicht zu 100 % möglich. Und es ist halt irre müh-
17 sam, natürlich auch jetzt mit der Pandemie, an Fachkräfte spontan heranzukommen.
18 (...)

19
20 I: Kannst du mir vielleicht/ Erzähle mir bitte, was ist deiner Meinung nach der Grund
21 für den Fachkräftemangel.

22
23 B: Also ich habe mir einige Notizen gemacht. Also Fachkräftemangel. Die Begrün-
24 dung kommt meines Erachtens nach, das einige Jahre zurückliegt. Auch das
25 Lohnschema hat damit, sage ich einmal, Hauptgrund dazu beigetragen. Angefangen,
26 mein Indiz ist dazu, dass die Arbeitskräfteüberlasser da eine große Rolle spielen.
27 Auch durch die Arbeitsfreizügigkeit, Arbeitnehmerfreizügigkeit in Österreich. Fängt an
28 meines Erachtens nach, dass Arbeitskräfteüberlasser angefragt wegen Fachkräften.
29 Die Erfahrung, die ich gemacht habe, ist eben, dass abrupt Fachkräfte gebraucht
30 werden und die Arbeitskräfteüberlasser sich irrsinnig leichter tun, wenn sie Fach-
31 kräfte aus dem Nachbarland so wie Slowakei und Ungarn heranziehen. Wo die Fach-
32 kraft in Österreich doch ins Detail geht und einige Sachen hinterfragt. Auch die Spon-
33 tanität, die erwünscht wird, nicht teilweise eingehen wollen. Z.B., dass der angerufen
34 wird und dass der ab morgen auf einer anderen Baustelle anrücken muss. Da sind
35 viele halt nicht gewillt bzw. zahlt sich das wahrscheinlich für sie nicht aus. Also das
36 ist meine Einschätzung, meine persönliche Einschätzung. Und das ist sicherlich ein
37 Hauptgrund. Weil die Fachkraft aus dem Ausland (unv.) #00:03:40-8# mit den Ver-
38 diensten, was sie da in Österreich verdient durch den Arbeitskräfteüberlasser sich
39 wesentlich leichter tut als eine Fachkraft in Österreich, die ja doch erhebliche Fixkos-
40 ten erbringt gegenüber anderen, sage ich mal.

41
42 I: Danke. (...) Wie ist es dazu gekommen, dass speziell in der Metallbranche Fach-
43 kräftemangel vorherrscht? Was könnten dazu die Gründe sein?

44
45 B: Da gibt es einige.

46

47 I: Genau, ja. Erzähle einmal.

48

49 B: Also ich aus meiner persönlichen Erfahrung als Unternehmer muss dazu sagen,
50 dass ich (unv.) #00:04:21-1# bin. Also es ist irre schwer, einen guten Mitarbeiter zu
51 halten bzw. an gute Mitarbeiter heranzukommen. Was noch dazukommt, ist, dass
52 man einer Fachkraft nicht die Ausbildung, die ich genossen habe, wiedergeben kann.
53 Weil einfach die Zeit fehlt. Aufgrund der wirtschaftlichen Situation. Angenommen, ich
54 kriege eine Anfrage von einem Projekt, die ich dann bearbeiten muss. Und natürlich
55 habe ich einen kalkulatorischen Stundensatz, wie viele Betriebe es haben sollten.
56 Und ich diesen durch kalkuliere mit meinen Bedürfnissen bzw. mit meiner sozusa-
57 gen/ Jetzt fällt mir der Ausdruck nicht ein. Mit meinen Möglichkeiten, die ich habe,
58 kalkuliere ich das Projekt durch. Und muss als Unternehmer, als Geschäftsführer sel-
59 ber mitarbeiten, dass ich das Projekt durchboxen kann, dass ich gegenüber dem an-
60 deren den Auftrag nicht wegschnappen, aber erfüllen kann. Dass ich meine Mitarbei-
61 ter bezahlen kann, dass ich meine Fixkosten abdecken kann. Am Ende des Tages
62 bleibt nicht die Zeit über, dass ich meinen Mitarbeitern, sage ich mal, den richtigen
63 Feinschliff geben kann. Und ich denke mal, dass es vielen Unternehmen auch so
64 geht. Angenommen, der stellt einen Lehrling ein. Ich meine, wir haben eine super
65 hervorragende Ausbildung, die ich genossen habe in meiner Lehre. Vom Lehrplan
66 her. Aber wenn der Lehrling ausgebildet ist, fertig ausgebildeter Geselle ist, zur
67 Fachkraft wird. Der kann wahrscheinlich nicht das Know-how kriegen, das eigentlich
68 der Chef hat oder bzw. ihm geben. Weil er einfach mit der Arbeit überfordert ist. Und
69 das ist kalkulatorisch nicht möglich, dass er seine Position aus der Firma rausnimmt.
70 Dann wäre er quasi unproduktiv. Und das ist wahrscheinlich, also Erfahrung von mir,
71 100-prozentig nicht leistbar.

72

73 I: Also spielen die Kosten deiner Meinung nach eine sehr große Rolle, dass keine
74 Lehrlinge mehr ausgebildet werden oder weniger.

75

76 B: Ich gebe dir einmal ein Beispiel. Ich war bei einem Kunden, die haben uns beauf-
77 tragt als Kesselschweißer. Wir waren vor Ort. Und die Firma hat Kesselschweißer
78 Mangel gehabt. Die haben die Spezialisten aus dem Ausland eingeflogen. Und das
79 war für mich ein Indiz, wo ich gesagt habe, das kann es nicht sein. Deswegen habe
80 ich selber die Arbeitskräfteüberlassung, die Konzession gemacht, mit der Idee, dass
81 ich zum nächsten Arbeitsmarktservice gehe und erfahrene Schweißer mit demjeni-
82 gen Beamten beim Arbeitsmarktservice mich kurzschließe, erfahrene Schweißer, die
83 zwischen 25 und 35 Jahre alt sind, den richtigen Feinschliff ihnen gebe und sie dann
84 dementsprechend vermarkte. Das war der Grundgedanke. Aber da hat sich wieder
85 die Situation. Meine Firma habe ich dann also gleich gelegt. Ob ich mir das über-
86 haupt leisten kann. Dass ich halt als unproduktiv jemanden ausbilde, einen topp
87 Schweißer heranziehe, ausbilde und der wahrscheinlich in der Stunde um 50 Cent
88 mehr kriegt und dann abspringt. Und dann hat er eine super Ausbildung genommen
89 und dann ist er nicht mehr da und steht nicht mehr zur Verfügung. Denn gute Mitar-
90 beiter werden sehr gerne abgeworben. Das ist leider Gottes Hauptthema. Und eine
91 große Problematik in unserer Branche.

92

93 I: Danke. Also, wenn ich das richtig interpretiere. Durch die EU-Öffnung (...) haben
94 sich Unternehmer auf das Personal vom Ausland mehr spezialisiert als auf die Lehr-
95 lingsausbildung, um Kosten zu sparen.

96

97 B: Richtig, ja.

- 98
99 I: Das wäre einmal der eine Grund. Glaubst du, dass auch die Eltern eine Rolle spielen? Dass sie ihren Kindern die Metallbranche überhaupt nicht mehr anbieten. Dass sie sagen, bitte geh studieren oder ist das auch ein Bereich?
100
101
102
103 B: Ich habe /
104
105 I: Also die Attraktivität der Metallbranche. Könnte die auch eine Rolle spielen?
106
107 B: Also wo du das jetzt so erwähnst, 100-prozentig. Da ich selbst Kinder habe, natürlich wollen Eltern die bestmögliche Ausbildung den Kindern schenken bzw. die unterstützen bis zum Geht nicht mehr. Aber ich selbst habe noch nie einen Gedanken verschwendet, obwohl ich selbst in der Metallbranche bin, dass ich mein Kind in der Metallbranche sehe.
108
109
110
111
112
113 I: Genau. Also wird das auch eine Rolle spielen?
114
115 B: 100-prozentig sogar. Ja.
116
117 I: Dass der Fachkräftemangel in der Metallbranche in Zukunft wahrscheinlich noch größer wird?
118
119
120 B: Auf jeden Fall. Der Spagat wird immer größer. Ja.
121
122 I: Was glaubst du, in welchem Personalbereich, Lehrlinge, Facharbeiter, Hilfsarbeiter oder technische Angestellte, ist es am schwierigsten, Personal zu finden? (...)
123
124
125 B: Am schwierigsten. Also meiner Erfahrung nach ist es schwierig einmal generell Facharbeiter zu finden.
126
127
128 I: Facharbeiter.
129
130 B: Ja, denn in unserer Branche ist die Basis die Facharbeiter. Wenn ich einen guten Facharbeiter habe, habe ich einen guten Lehrling. Und dementsprechend kann ich einen Helfer heranziehen und den mit ausbilden und aus dem Facharbeiter kann ich einen Spezialisten schnitzen.
131
132
133
134
135 I: Ja.
136
137 B: Die Basis sind die Facharbeiter.
138
139 I: Aber wie du schon vorhergesagt hast, Lehrlinge werden wahrscheinlich auch schwer zu finden sein oder nicht mehr leistbar.
140
141
142 B: Ja. Nicht mehr leistbar. Ja.
143
144 I: Ja, das sind zwei große Gründe. Ja. Was sind aus deiner Sicht Nachteile von Fachkräftemangel.
145
146
147 B: Kannst du die Frage bitte wiederholen? Ich habe dich akustisch nicht verstanden.
148

149 I: Was sind aus deiner Sicht Nachteile von Fachkräftemangel?
150

151 B: Die Nachteile von/ Nachteile vom Fachkräftemangel. (...) Ist eine gute Frage.
152

153 I: Z.B., wenn du keine Fachkraft kriegst und du hast aber genug Aufträge.
154

155 B: Also das ist eine Problematik. Wenn ich das jetzt auf ein Projekt von mir beziehe
156 oder auf ein Projekt überlege. Also ich muss immer Projekte mit Fachkräften kalkulie-
157 ren. Und mit speziellen Fachkräften. Wenn eine Fachkraft für das eine Projekt jetzt
158 nicht zur Verfügung steht und ich muss dann umdisponieren und schauen, dass ich
159 eine andere Fachkraft da herkriege, dann kann das Projekt, weil die Projekte müssen
160 wirklich scharf kalkuliert werden, kann ich mit dem Projekt nicht das Endergebnis er-
161 zielen. Denn die Nachteile sind gravierend vom Fachkräftemangel. Also es ist (...)
162 vom Auftrag Projektentwicklung, von der Anfrage weg sind die Fachkräfte immer mit
163 einkalkuliert. Und bis zum Schluss, wenn die Fachkraft nicht da ist, kann man Pro-
164 jekte nicht fertigstellen, weil sonst werden wir sie mit einem Minus fertigstellen. Und
165 wenn du keine gescheite Fachkraft hast, kann es passieren, dass du, wenn du das
166 Projekt abgewickelt hast, keine Nachhaltigkeit hat. Das heißt, dass die Kundschaft
167 nach zwei, drei Wochen anruft und sagt, du, es gibt (unv.) #00:13:08-6# und das La-
168 ger ist nicht gescheit montiert worden, das ist nicht gescheit geschmiert worden oder
169 ihr habt es falsch montiert. Und es ist gravierend. Also ohne Fachkräfte sind die /
170

171 I: Also zusätzlich ein Imageverlust zu negativem Projekt. Hast du das Gefühl, dass
172 du momentan Probleme hast, Fachkräfte zu finden?
173

174 B: Ja. Das ist personenbezogen. Also, wenn ich das jetzt auf mich beziehe. Ich bin
175 derjenige, der eine Fachkraft in Lokalaugenschein nimmt. Das heißt, wenn ich einen
176 Monteur sehe und der macht seine Arbeit gut und das kann man sehr gut einschät-
177 zen in der Tätigkeit, die er gerade macht. Dass ich sehe, wie er arbeitet, ob er pünkt-
178 lich ist, ob er verlässlich ist. Ob er dich versteht. Das ist ein großes Thema heutz-
179 tage. Weil viele Fachkräfte durch die Arbeitnehmerfreizügigkeit leider unserer Spra-
180 che auch nicht mächtig sind. Und wenn diese gewissen Kriterien erfüllt sind, dann bin
181 ich derjenige, der sagt, okay, ich nehme mir den und frage den einmal, ob der für
182 mich arbeiten will. Aber das Problem ist, viele gute Fachkräfte stehen leider Gottes
183 nicht mehr zur Verfügung. Und die Frage ist, ich habe es einmal probiert, dass ich
184 das AMS angeschrieben habe, angerufen habe wegen Fachkräfte. Die haben ein
185 paar vermittelt. Viele sind dahergekommen, dass sie sich einfach nur den Stempel
186 abholen wollten. Wollten nicht einmal arbeiten. Oder sind aus der komplett verkehr-
187 ten Branche gewesen. (...) Und haben nicht den Eindruck gemacht, dass sie wirklich
188 auf Arbeitssuche sind, um zu arbeiten. Es hat aber andere Seiten auch gegeben,
189 dass ich spontan Anrufe bekommen habe. Dass sich ein Schweißer bei mir bewor-
190 ben hat. Irgendwoher habe ich die Nummer hergekriegt, auf irgendeiner Baustelle.
191 Und wir haben den angeschaut und habe ich ihm eine Probearbeit gegeben zum
192 Schweißen. Und am Telefon hat er sich verkauft, als ob er einer der besten Schwei-
193 ßer wäre. Hat leider auch nicht funktioniert. Aber der wäre z.B. so einer gewesen,
194 dass man den heranziehen könnte. Aber dadurch, dass ich die Zeit nicht gehabt
195 habe, habe ich es wieder gelassen. Es ist schwierig, wirklich schwierig, gute Fach-
196 kräfte zu finden.
197

198 I: Okay, danke. Wie könnte man deiner Meinung nach den Fachkräftemangel be-
199 kämpfen? Politisch oder unternehmerisch. Was müsste man tun? (...)

200
201 B: Also, wenn ich es jetzt aus meiner Sicht sehe, dass man mit großen Unternehmen
202 redet. Das heißt, ein Kleinunternehmen kann das nicht leisten. Aber große Unterneh-
203 men, die schon jahrzehntelang Bestand haben. Dass man mit den Geschäftsführern
204 redet und dass man mit solchen Unternehmen ein Konzept schnürt und sagt, wir ha-
205 ben auf die nächsten 15, 20 Jahre gesehen Fachkräftemangel in der Branche. Da
206 sehen wir keine Nachhaltigkeit und da muss man gemeinsam arbeiten. Und ich spre-
207 che bewusst diese Großunternehmen an. Denn es gibt auch viele schwarze Schafe
208 in unserer Branche, die solche Förderungen ausnützen würden, sage ich einmal.
209 Und die Kleinen haben die Zeit nicht, dass sie sich das leisten, dass sie Fachkräfte
210 ausbilden oder wirklich einen Feinschliff geben können. Deswegen würde ich mit
211 Großunternehmen reden. Und in einem Unternehmen beauftragen, vielleicht seitens
212 der großen Firmen fördern. Dass man den beauftragt und dass der sich wirklich für
213 die geschützte Branche, ob es jetzt der Pumpenschlosser ist, ob es Armatur Schlos-
214 ser ist, ob er ein Schweißer ist, dass der sich wirklich mit den ganzen Instituten, Wifi,
215 BFI oder wie sie heißen, durchgeht und sich selbst ein Bild macht. Z.B. Schweißqua-
216 litätssicherung von der Firma XY. Durch die Reihen durchgeht und dass sich da so-
217 fort, also ich würde sofort sehen, ob der eine gute Hand hat oder nicht. Ob er wissbe-
218 gierig ist oder nicht. Mit dem Ausbilder dort reden, eine Karte hinterlassen. Du, der
219 gefällt mir, der schaut gut aus, den könnte man aufbauen. Schick ihn einmal vorbei.
220 Mit solchen Unternehmen würde ich reden. Es gibt genug große Unternehmen in der
221 Branche bei uns. Und mit denen will ich reden und so ein Konzept schnüren. Das
222 wäre meine Idee.

223
224 I: Danke. Gute Idee. Wie könnte man noch mehr Lehrlinge kriegen? Weil Fachkraft
225 kann ich erst bekommen, wenn ich mal Lehrlinge ausbilde.

226
227 B: Richtig. (...) Also bei mir war es so, dass ich damals meine Lehre bei Jugend am
228 Werk fertig gemacht habe.

229
230 I: Okay.

231
232 B: Weil aus gegebenen Gründen die Lehrstelle in Wien, wo ich begonnen habe, ha-
233 ben sie leider Gottes auflassen müssen. Die Firma war dann insolvent und ist dann /
234 habe die Lehre bei Jugend am Werk fertig gemacht und aus und ist auch was gewor-
235 den. Es waren einige Jahrgänge. Vielleicht (unv.) #00:19:25-7# Institute wirklich mit
236 Spezialisten, mit Ausbildern, die, sage ich einmal quer durch die Branchen. Ob es
237 jetzt Industriebranche war, ob es Kleinbetriebe waren, Spezialisten heranziehen für
238 die Ausbilderpositionen. Oder den Lehrling, wenn der fertig ist, nicht gleich rausschi-
239 cken in die Welt. Vielleicht versuchen, in der Akademie dort einen Feinschliff speziell,
240 wenn einer Interesse hat. Ein Schweißer, dass man den, sage ich mal, die sechs Mo-
241 nate einmal dort beibehält. Und (unv.) #00:20:06-3# oder Maschinenschlossertätig-
242 keiten. Dreher, Fräser oder Werkzeugmacher. Dass es noch einmal ins Detail geht
243 nach der Lehre. Und dann könnte man den Lehrling sicher einmal besser vermark-
244 ten. Weil die großen Betriebe, ist, ich habe jetzt gearbeitet für einen großen Betrieb
245 da in der Nähe. Ist ein riesen Konzern. Die haben Probleme, dass sie Lehrlinge fin-
246 den. Die gehen sogar auf Messen, dass sie Lehrlinge kriegen. Und aber ich sehe,
247 wie die Lehrlinge dort ausgebildet werden. Das ist eine Katastrophe. Auf (unv.)
248 #00:20:44-9# die Ausbildner, der antwortet nicht. Der hat die Ausbilderprüfung, sonst
249 würde er die Lehrlinge nicht ausbilden dürfen. Aber wie die Lehrlinge dort dann her-
250 umgeistern und herum arbeiten, das ist nicht fachmännisch. Das geht nicht. Also,

251 wenn ich das vergleiche. Die Ausbildung, die ich gehabt habe, die Ausbildung, die
252 die Lehrlinge teilweise haben. Da müsste man wirklich Geld in die Hand nehmen sei-
253 tens der Regierung und in die Schiene einmal wirklich Geld investieren. Mehr Ausbil-
254 dungsplätze heranziehen, heranschaffen, Ausbildner wirklich. Die Ausbildner müss-
255 ten aber Spezialisten sein. Und diese Jobs plakativ (unv.) #00:21:32-2# oder auch
256 (unv.). Das wäre es.

257
258 I: Danke, ja, gut. Wie siehst du eigentlich momentan den demografischen Wandel?
259 Also die Altersstruktur der Mitarbeiter?

260
261 B: Also sehr unterschiedlich. (...)

262
263 I: Weil momentan gehen sehr viele in Pension und es treten immer weniger in den
264 Arbeitsmarkt ein.

265
266 B: Ja.

267
268 I: Und laut Studien wird es noch schlechter.

269
270 B: Es ist gravierend leider. Also kurzes Beispiel, ich habe einen/ Irgendwie ist ein Mit-
271 arbeiter zu mir gekommen, ein Pensionist. Und der wird seitens von einer Kundschaft
272 immer wieder von mir aktiviert. Der ist schon seit fünf Jahren in Pension. Das ist ein
273 Automatisierungstechniker. Und der, jetzt habe ich den wieder aktivieren müssen.
274 Natürlich habe ich ihn gefragt, ob der will. Und der ist ein lebensfroher Mensch und
275 der sagt, ja, da kann ich mir die nächste Harley kaufen wieder. Der ist 67 und geht
276 wieder arbeiten. Weil sie keinen finden, der den Job machen kann.

277
278 I: Glaubst du, wird es in der Zukunft noch schlechter?

279
280 B: Natürlich, auf jeden Fall. Weil der Spagat einfach viel zu groß ist. Denn wir sind
281 die letzte Generation, wo wirklich gutes Fachpersonal. Also ich bin der Meinung, die
282 eine gute Ausbildung genossen haben. Und dazwischen gibt es leider fast nichts
283 mehr. Aber Ausnahmen bestätigen die Regel. Von 100 fünf Facharbeiter, die sagen,
284 ja, okay, die sind topp. Aber es kommt nichts mehr Gescheites nach. Das ist das
285 Problem, das wir haben. Und durch den Zeitdruck und durch den Stress können die
286 momentanen Facharbeiter, die in Pension gehen, die Kollegen, sage ich einmal,
287 nicht einmal gescheit ausbilden. Kommt ja auch noch dazu.

288
289 I: Ja, das sind alles Faktoren, was du erwähnst, was den Beruf eigentlich unattraktiv
290 macht.

291
292 B: Richtig, ja. Das ist heutzutage, angenommen, wir nehmen einen Monteur her, der
293 doch Schweißer ist. Und der hauptsächlich nur auf Gebrechen fährt, die auf Repara-
294 tur gehören. Und der wird von A nach B geschickt. Es gibt aber leider nicht die Mög-
295 lichkeit, dass ich einen Schweißer, einen talentierten Schweißer mit dem mitschicke
296 und dass der den sukzessive auf Jahre hin gesehen mit aufbaut. Das ist nicht leist-
297 bar. Das wäre ganz einfach, dass ich mir einen talentierten Schweißer hernehme, ei-
298 nen erfahrenen Schweißer dazu gebe. Nur ich muss halt wie ein fünftes Rad bei ihm
299 immer mitfahren. Dass ich den mit aufbaue. Aber wer finanziert das? Oder gibt das
300 das (unv.) #00:24:41-0# her?

301

302 I: Ja. Ja, das/
303

304 B: Das verstehe ich einfach nicht.
305

306 I: Ja, das ist ein großes Problem. Aber wie könnte man dem demografischen Wandel
307 entgegenwirken? Wenn immer weniger Jugendliche in den Arbeitsmarkt eintreten,
308 wird es in den nächsten Jahren große Probleme geben in dem Bereich Metallbran-
309 che oder?
310

311 B: Auf jeden Fall. Man könnte das Ganze attraktiver gestalten. Aber wie willst du so
312 einen Beruf attraktiv darstellen? (unv.). #00:25:19-6#
313

314 I: Ja.
315

316 B: Den Anwerber anlegen. Und das /
317

318 I: Das wäre nicht der Sinn und Zweck.
319

320 B: Richtig.
321

322 I: Also die Politik müsste vieles unternehmen.
323

324 B: Richtig. Ja.
325

326 I: Dass man einmal die Wertschätzung und alles und Lohn vielleicht anhebt.
327

328 B: So ist es.
329

330 I: Aber du siehst momentan noch keine Lösung die nächsten Jahre?
331

332 B: Nein.
333

334 I: Danke, ja. Dann kommen wir schon zum nächsten Thema. Und zwar wie siehst du
335 den Wertewandel der neuen Generationen? Was ist dein Gefühl, was die neuen Ge-
336 nerationen für Werte, Bedürfnisse gegenüber den alten Generationen, wenn du viel-
337 leicht Vergleiche machst?
338

339 B: (...) Die neue Generation. Das ist die.
340

341 I: Sagen wir mal die 20- bis 30-Jährigen. Nehmen wir einmal die her. Wenn du die
342 vergleichst mit den 50- bis 60-Jährigen. Von den Werten, Einstellung, Bedürfnisse.
343 (...)
344

345 B: Also meiner Erfahrung nach, also wenn ich jetzt meine Mitarbeiter hernehme. Das
346 ist ein schlechter Vergleich. Ich habe topp-Mitarbeiter. Sind zwar nur zwei. Die Ein-
347 stellung von ihnen ist unterschiedlich. Der eine, der ist loyal bis zum Geht nicht mehr.
348 Den kann ich um 3 in der Früh auch anrufen, steht er da. Aber seine persönliche Ein-
349 stellung. Er arbeitet vom nächsten Tag auf den anderen.
350

351 I: Okay.
352

353 B: Wenn man jetzt. (unv.) hernimmt. Also die wollen sich was aufbauen, weiterbilden,
354 sesshaft werden. Vielleicht ein Haus sich finanzieren. Den abzahlen, abstottern.
355 Dann die neue Generation. Also, was ich so mitkriege von meinem Umfeld her, vom
356 Bekanntenkreis her. Ja. Der geht halt in die Schule, weil er in die Schule gehen
357 muss. Oder ja, wenn das nichts wird, der geht halt zum Hofer. Also, dass er auf die
358 Idee kommt, dass er/ Denn es hat sich herumgesprochen, dass der Hofer gut zahlt,
359 aber dass die Arbeiter beim Hofer wirklich drankommen, das interessiert sie über-
360 haupt nicht. Aber die wissen, dass der gut zahlt. Den Hofer gibt es um die Ecke. Ent-
361 schuldige, ich wollte jetzt keine Namen nennen, aber die haben nicht das Bedürfnis,
362 dass sie sich richtig reinknien. Das ist mein Eindruck, mein persönlicher Eindruck.
363 Oder sich weiterbilden oder den Meister machen. Kurz auch noch dazu. Ich habe
364 2012 meinen Meister in der Abendschule gemacht. Und das hat sich in meinem Um-
365 feld herumgesprochen. Daraufhin hat sich meine Cousine, hat sie gesagt, ja, sie hat
366 beim WIFI ausgeholfen. Bei der Arbeiterkammer hat sie ausgeholfen, junge Frisöre.
367 Also hat sie quasi wie Förderunterricht halt am Abend ehrenamtlich geholfen und hat
368 quasi den Feinschliff den Frisörinnen gegeben. Daraufhin hat sie den Meister ge-
369 macht, nachdem ich den Meister gemacht habe. Dann hat sie einen Frisörladen im
370 22. Bezirk, glaube ich, mit acht oder neun Angestellten. Dann hat sie aber andere
371 Cousins. Die haben mitgekriegt, ja, die hat den Meister gemacht, mache ich den
372 Meister auch. Und hat eine Kfz-Werkstätte in Traiskirchen und mittlerweile auch über
373 zehn Mitarbeiter, denke ich. Und vielleicht fehlt der Anschluss der neuen Generation,
374 dass eben durch eine Lehre, durch eine Arbeit man sich doch was aufbauen kann.
375 Nicht nur mit dem Studium. Dass man das vielleicht ein bisschen publik macht und
376 sagt, ja, (unv.) #00:29:25-8# Ich meine, das ist verschrien, sage ich einmal, in der
377 neuen Generation. Oder was bist du denn? Bist du ein Kfz-Mechaniker, aber dass
378 man sich mit einer Kfz-Lehre bzw. mit einer Kfz-Mechaniker Position auch etwas auf-
379 bauen kann. Bestes Beispiel sind meine Jungs da draußen in Traiskirchen. Die wis-
380 sen gar nicht, wohin mit der Kohle. Denn die kaufen sich ein Auto nach dem ande-
381 ren. Weil sie vor lauter Arbeit nie die Zeit haben, dass sie das Geld ausgeben kön-
382 nen. Das kommt auch noch dazu. Und die können nicht nein sagen, weil sie so gut
383 sind und Preis-Leistung passt. Und die haben Arbeit ohne Ende.

384 I: Ja.

385
386
387 B: Das könnte man vielleicht publik machen bei der neueren Generation. Denn das
388 ist sicherlich ein Thema. Dass das wertgeschätzt wird. Dass die Arbeiter sich noch
389 was aufbauen können

390
391 I: Ja, gut, Danke. Dann kommen wir schon zum nächsten Thema. Welche Rolle
392 spielt Employer Branding, Arbeitgeberattraktivität für dich?

393
394 B: Eine sehr große Rolle. (...) Also, wenn ein Unternehmer, Arbeitgeber nicht den
395 Eindruck schenkt gegenüber der Außenwelt bzw. Mitarbeitern, dass die Arbeit da bei
396 ihm gut aufgehoben sind. Es geht jetzt nicht nur ums Geld. Dann ist für mich nicht
397 Motivation.

398
399 I: Richtig.

400
401 B: Das sind mehrere Faktoren. Also es fängt an von Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, von
402 Arbeitgeberseite jetzt. Dann, dass man gegenüber dem Mitarbeiter auffällt, ist Ar-
403beitsklima. Dann (unv.) (...) Zuverlässigkeit. Der in Projekten den Arbeiter mit

404 involviert. Dann ihnen Vertrauen schenkt, Wertschätzung. Das sind Themen, die
405 mich für den Arbeitgeber, für den Unternehmer. Das betrifft aber ALLE Unternehmen.
406 Von klein bis groß, dass man die Wertschätzung einem Mitarbeiter gibt und das habe
407 ich in den letzten vier Jahren, wo ich selbstständig bin, das auch mitbekommen. Das
408 kommt um das Zehnfache zurück. Das ist ein sehr, sehr wichtiger Punkt für mich.
409 Wertschätzung gegenüber dem Arbeiter wirklich steht an oberster Stelle.

410

411 I: Danke, ja. Das beantwortet ja auch meine nächste Frage. Dann gehe ich zur über-
412 nächsten. Wie wichtig ist für dich die Unternehmenskultur?

413

414 B: Auch sehr wichtig.

415

416 I: Bzw. wie ist sie aktuell in deinem Unternehmen oder wie würdest du sie gerne ha-
417 ben? (...)

418

419 B: Also, wenn man mein Unternehmen von der Unternehmenskultur heranzieht. Ich
420 weiß nicht, ob das ein gutes Beispiel ist. Also ich war nicht der typische Chef in der
421 Firma.

422

423 I: Okay.

424

425 B: Also hat auch Vorteile. Also oft war es so das Problem als Beispiel jetzt Projekte
426 gemeinsam besprochen haben. Da habe ich / Ich war oft gerne der Helfer von mei-
427 nem Mitarbeiter. Warum habe ich das gemacht? Weil da habe ich einmal mir selbst
428 eine Pause gönnen können. Und da hat der Mitarbeiter gesagt, ja, er braucht das.
429 Dann habe ich ihm das gebracht. Da habe ich den Helfer für ihn gespielt. Habe mit
430 ihm zusammengekehrt. Da habe ich mich richtig wohlgefühlt dabei. Denn ich habe
431 mich richtig, also ich habe runterfahren können und habe richtig einmal abschalten
432 können. Da habe ich nicht nachdenken müssen, habe nichts organisieren müssen.
433 Da hat von A bis Z der Mitarbeiter gemacht. Und das ist auch in den vielen Themen,
434 die ich gesehen habe, ein großes Thema. Dass eben die Hierarchie eine sehr große
435 Rolle spielt. Der eine hat sich eine gewisse Position erarbeitet und der hat dem Mitar-
436 beiter nicht einmal einen Gedanken geschenkt oder Blick gewürdigt, weil der könnte
437 vielleicht recht haben, aber der hat seine Position bewahren wollen. Der hat die
438 Angst gehabt, dass er ihm vielleicht die Position wegnimmt, wenn der vielleicht eine
439 gute Idee hat. Und das ist auch ein großes Thema. Dass leider Gottes, ich habe es
440 auch in meinem eigenen Betrieb miterlebt, dass eben die Hierarchie oder die Kli-
441 mastruktur eine große Rolle spielt. Auch in den alten Firmen, wo ich beschäftigt,
442 habe ich das auch mitbekommen. Dass die Firmenstruktur sehr, sehr wichtig ist, ob-
443 wohl das meines Erachtens nach nebensächlich ist. Nicht zur Gänze aber. Gewisse
444 Entscheidungen gehören getroffen und wenn der Mitarbeiter glaubt, der kann diese
445 eine Entscheidung treffen, dann ist er eh falsch am Platz. Es gibt gewisse Sachen,
446 wo sich der Mitarbeiter sagt, okay, das entscheide ich sicher nicht. Das muss der
447 Chef machen. Aber das Arbeitsklima und die Firmenkultur anzuheben, Arbeitsklima
448 anzuheben kann man durchaus Rollentauschen. Tut ja nicht weh. Das macht ja
449 nichts. So sehe ich das halt.

450

451 I: Ja, danke. Also, wenn ich es richtig interpretiere, sind für dich flache Hierarchien
452 ein gutes Konzept für eine angenehme Unternehmenskultur.

453

454 B: Natürlich, auf jeden Fall. Ein Beispiel. Ich mache für meine ehemalige Firma nach

455 wie vor Subprojekte, wo ich von der Firma acht Obermonteure zugeteilt bekomme,
456 die das Projekt abwickeln. Nicht einmal Firmenangehörige. Die Obermonteure von
457 der Firma, die ich zur Verfügung gestellt bekomme, die könnten sagen, du bist nicht
458 von der Firma. Du hast mir nichts zu sagen. Aber dadurch, dass ich. Es ist auf Mes-
459 sers Schneide. Aber dadurch, dass ich das wirklich in der Waage halten habe kön-
460 nen. Und wenn der gesagt hat, du, da fahren wir nicht mit (unv.) Der Chef war dort
461 auf der Baustelle. Ich habe das halt nachgetragen, mir hat das ja nicht wehgetan. Im
462 Endeffekt war das so, dass das Projekt im Endeffekt gut abgeschlossen werden
463 muss und gemeinsam kommt man zum Ziel. Und ich habe das für ihn gerne getan.
464 Also ich habe mich da wirklich nicht um gewisse Sachen kümmern müssen. Ich habe
465 halt nur das gemacht, was er mir angeschafft habe. Hab herumgeklebt, habe runter-
466 geschnitten und habe es ihm rübergebracht z.B. Hat mir nicht wehgetan.

467
468 I: Danke. Das beantwortet schon ziemlich einiges. Was sind deiner Meinung nach,
469 du hast zwar schon ziemlich viel angesprochen, die wichtigsten Faktoren für ein er-
470 folgreiches Employer Branding?

471
472 B: Wertschätzung.

473
474 I: Wertschätzung.

475
476 B: Wertschätzung. Ausbildung, Weiterbildung. Die Zuverlässigkeit des Unterneh-
477 mers. Loyalität gegenüber dem Mitarbeiter. Das fängt an von Ehrlichkeit, pünktlich
478 zahlen. Man kann ja auch als Unternehmer in Zahlungsschwierigkeiten kommen, den
479 Mitarbeiter involvieren. Du, pass auf. Das ist, leider Gottes ist mir die Firma ausgefal-
480 len, die haben mir die Rechnung nicht gezahlt.

481
482 I: Also Transparenz.

483
484 B: Transparenz, danke. (unv.) Gehalt wird sich um fünf Tage verspäten. Das ist, ja,
485 ich schaue, dass ich das irgendwie auftreibe. Und dann kommt er, mach dir keinen
486 Stress und so. (unv.) also Transparenz, Wertschätzung. Das sind für mich Hauptfak-
487 toren für Employer Branding.

488
489 I: Okay. Danke. (...) Dann kommen wir schon zum nächsten Thema. Und zwar ein
490 bisschen hast du angesprochen die internen Maßnahmen des Employer Branding.
491 Wie wichtig ist dir der Faktor Motivation der Mitarbeiter?

492
493 B: Also sehr wichtig. Also wenn ein Mitarbeiter nicht motiviert ist oder (...)/ Das
494 braucht dann irre lang, bis der in den richtigen Rhythmus kommt, der Mitarbeiter.
495 Und ein unmotivierter Mitarbeiter sich sofort in der Früh und das habe ich sehr gut
496 gesehen auch, dass der halt (...) launisch ist und. Das ist für mich sehr wichtig. (...)
497 Und wie kann man einen Mitarbeiter motivieren? Ich habe es vorher eh angeschnit-
498 ten. Nicht nur mit Geld. Man kann einen Mitarbeiter motivieren, indem man vielleicht
499 seine (unv.). Denn das ist ja nicht Selbstverständnis, dass der Mitarbeiter immer gut
500 aufgelegt ist. Wenn man schlecht aufgelegt ist, dass man vielleicht hineingeht und
501 sagt, du, pass auf, was hast du denn? Irgendwas stimmt mir dir nicht. Wir können
502 gerne über das reden. Hast du Probleme? Kann ich dich unterstützen, kann ich dir
503 helfen? Brauchst du irgendwas? Da kommt eh, da öffnet er sich nachher. Also das
504 sind Sachen, die, wenn die Motivation passt, dann kommt der Rest von allein.
505

506 I: Okay, danke. Dann noch eine Frage. Speziell auf Arbeitszeitmodelle. Was glaubst
507 du, werden in Zukunft flexible Arbeitszeitmodelle eine Rolle spielen, um das Unter-
508 nehmen attraktiver zu gestalten?
509

510 B: Auf jeden Fall. Also bei mir ist es so z.B. Also mein Unternehmen. Also wir haben
511 also 38,5-Stunden-Woche gehabt. Nach Kollektiv. Aber mein Mitarbeiter hat sich die
512 Stunden selbst aufgeschrieben. Der hat sich / sicher ist das auch eine Vertrauensge-
513 schichte. Der hat sich. Also es war weit auf Vertrauensbasis. Der hat sich selbst hin-
514 gesetzt und ich bin mit dem auch gut gefahren. Der hat dann oft, erwische ich ihn na-
515 türlich, natürlich habe ich das im Hinterkopf gehabt, wie viele Stunden wir da gearbei-
516 tet haben und so. Da habe ich mir auch kleine Notizen gemacht. Dann sieht man an
517 dem einen Tag hat er sich statt zehn Stunden nur acht Stunden geschrieben. Da
518 sage ich, warum hast du nur acht Stunden geschrieben. Hat er gesagt, na ja, wir ha-
519 ben da öfter Pausen gemacht. Das hat schon gestimmt, aber (unv.) #00:40:50-2#
520 zehn Stunden in der Firma. Halbe Stunde Mittagspause wird nicht bezahlt, die restli-
521 chen schon. Aber dem war das, sage ich einmal, unter seiner Würde, dass er dann
522 halt statt zehn Stunden nur acht Stunden aufgeschrieben hat. Weil er gesagt hat, du,
523 ich bin wenig da und wir haben dann mehr schmach geführt und dergleichen. Und für
524 die Attraktivität der Firma, die Fachkräftebranche, wird das eine große Rolle spielen,
525 dass man flexible Arbeitszeiten gestalten muss. Weil also, wenn ich meine Kinder
526 heranziehe. Meine Kinder haben schon Terminstress mit vier, fünf, sechs, acht Jah-
527 ren.
528

529 I: Wahnsinn.
530

531 B: Um dem Stress nachzukommen, muss ich als Elternteil flexible Arbeitszeiten ha-
532 ben, dass ich ein motivierter Mitarbeiter sein kann. Dass ich zuerst meiner Familie
533 nachgehen kann und dann meinem Job. Denn Familie ist wichtig.
534

535 I: Okay.
536

537 B: Kinder.
538

539 I: Ja, also für viele ist die Familie wichtiger und spielt die Arbeitszeitmodelle, also fle-
540 xibel wahrscheinlich eine große Entscheidung für einen Job.
541

542 B: Auf jeden Fall.
543

544 I: Was in der Vergangenheit vielleicht nicht so war.
545

546 B: Richtig. Jetzt sind wir ein bisschen steif auch, was das betrifft. Also, wenn der
547 seine gesetzlichen Arbeitszeiten in der Woche erfüllt und sagt, du, pass auf, wenn es
548 sich einrichten lässt. Du, pass auf, ich komme eine halbe Stunde später. Bleibe dafür
549 eine halbe Stunde länger. Und dass man da wirklich peinlichst genau auf die Minute
550 und Abstände. Und das ist zu monoton. Das muss nicht sein. (...)
551

552 I: Du hast es zwar schon angesprochen, aber jetzt noch einmal genau. Und zwar die
553 Entlohnung und Benefits. Wie siehst du das? Welche große Rolle spielen sie für den
554 Mitarbeiter?
555

556 B: Also Entlohnung und Benefits. Eine sehr große Rolle. Also wenn es einem

557 Unternehmen gut geht, geht es dem Mitarbeiter gut und umgekehrt detto. Also aus
558 meiner Erfahrung heraus. Meine Mitarbeiter haben mehr verdient als ich. Das ist ein-
559 mal Fakt. Und natürlich mit Autobahnvignetten und Tankgutscheinen. Natürlich,
560 wenn sie extra fleißig waren und mir extra noch geholfen haben mit solchen Zuckerln
561 sie zusätzlich zu motivieren. Oder essen gegangen. Mittagessen habe ich dann über-
562 nommen und so weiter. Das war gut. Also das ist sehr (unv.) #00:43:47-5#. Wenn
563 die Entlohnung passt. Natürlich mit dem Mitarbeiter nicht nur den Lohn und der sagt,
564 du, pass auf, da fehlen noch 50 Cent usw. Da muss man gegenwirken auch. Das
565 heißt, dass man den Mitarbeitern auch das Gefühl schenkt, du, da hast du, ich habe
566 dir das überwiesen. Das Vertrauen muss da sein. Also, bei Zahlungen ist, dass der
567 Mitarbeiter das Gefühl hat, dass der nicht irgendwie betrogen oder wie sagt man es
568 schöner? (...) Mir fällt der Ausdruck jetzt nicht ein. Betrogen ist zwar ein schweres
569 Wort. (...)

570
571 I: Ich weiß, was du meinst. Gesundheit.

572
573 B: Dankeschön. (...)

574
575 I: Kommen wir zur nächsten Frage. Welche Möglichkeiten werden Talenten bei dir im
576 Unternehmen geboten? Wie sieht es mit Ausbildungen aus? (...)

577
578 B: Leider Gottes keine.

579
580 I: Seid ihr ein zu kleines Unternehmen, um?

581
582 B: Erstens das und es ist einfach nicht leistbar. Und Mitarbeiter jetzt. Entschuldigung.
583 (...) nachtragend sind sie sicher nicht, aber die Möglichkeit als Kleinunternehmer,
584 dass man eine gute Fachkraft noch einmal zusätzlich Ausbildung gewähren kann
585 bzw. zu einer Ausbildung schickt in der Firmengröße, die ist so nicht leistbar.

586
587 I: Danke. Wie wichtig wäre deiner Meinung nachlaufende Aus- und Weiterbildung
588 von Mitarbeitern?

589
590 B: Das ist das Um und Auf. Wenn ein Mitarbeiter technisch zeichnen könnte und be-
591 stimmte Zeichenprogramme, würde die Arbeit um vieles erleichtert werden. Oder ein
592 Schweißer, der einfach Schweißkenntnisse hat, den könnte man zusätzlich noch zu
593 einem Schweißkurs schicken. Dass der/ Da hätte man/ In der Firma könnte man ein
594 zweites Standbein automatisch aufbauen. Also die Weiterbildung ist das Um und Auf.
595 Also ich habe es selbst bei mir auch gesehen. Also ich habe den Master gemacht.
596 Den Schweißmeister habe ich danach gemacht. Das sind Standbeine, die kann mir
597 keiner nehmen. Und das wäre für den Mitarbeiter eine zusätzliche Motivation, der
598 vielleicht in der Firma bzw. die kleine Firma mit aufbauen könnte und da könnte man
599 ein Exempel statuieren, dass er sagt, ja, ich habe mir in der Firma, dass die dort
600 steht, habe ich mitgewirkt, dass die Firma jetzt so groß ist. Das sind solche Sachen.
601 Aber als Kleinunternehmer ist es nicht leistbar. Da fehlt mir jede Idee, wie man das
602 attraktiver gestalten könnte. Also ich bin mir sicher, es gibt genug Firmen am Markt in
603 der Größenordnung so wie wir. So wie ich es bin, dass man unter die Arme greifen
604 könnte. Oder ein kurzes Beispiel dazu. Ich habe die (unv.) #00:47:28-7# also 2021
605 machen wollen. Ich habe es dann aufgegeben. Mir hat die Zeit gefehlt. Obwohl ich
606 alle Bedürfnisse erfüllen habe können, habe eh schon rund um die Uhr gearbeitet.
607 Wann hätte ich es machen sollen? Das ist, die Auflagen sind/ Gott sei Dank gibt es

608 diese Auflagen. Weil sonst könnte sie jeder, der ein (unv.) #00:47:50-6# in die Hand
609 nimmt, irgendwelche Sachen runter schweißen. Das ist nicht der Sinn der Sache.
610 Aber es ist vom Kostenfaktor her ein enormer Druck auf die Kleinunternehmen. Ich
611 habe nicht einmal die Zeit gehabt, dass ich eine Förderung hätte ansuchen können.
612 (...) Das ist furchtbar.

613
614 I: Also die Unterstützung müsste vielleicht politisch oder etwas größer sein?

615
616 B: Richtig, ja.

617
618 I: Dann wäre es vielleicht möglich.

619
620 B: Richtig, ja. Oder man geht all in und sagt, ja, ich stelle gerade vier, fünf, sechs
621 Leute ein. Schau, dass ich aus der aktiven Position rauskomme und mich um die
622 administrativen Sachen kümmere. Aber die kann man, muss man aber nicht aufge-
623 ben.

624
625 I: Ja, verstehe ich.

626
627 B: Ja.

628
629 I: Gut, danke. Wäre ziemlich alles beantwortet, was Weiterbildung betrifft. Ein Punkt
630 noch. Die interne Kommunikation. Wie wird die bei euch gehandhabt? (...)

631
632 B: Projektbezogen oder generell?

633
634 I: Generell Informationen. Wie werden Informationen z.B. Coronakrise usw. weiterge-
635 geben? Ihr seid ja ein kleiner Betrieb.

636
637 B: Ja. Offen.

638
639 I: Offen, Transparenz und.

640
641 B: Transparent. Jeder trägt seinen Teil dazu bei. Und/

642
643 I: Und persönlich oder über E-Mail oder?

644
645 B: Persönlich, immer persönlich.

646
647 I: Immer persönlich.

648
649 B: Nur persönlich. Ich halte nichts davon, dass man sich gegenseitig Mails schickt.
650 Und so groß kann die Firma gar nicht sein, dass das nur per Mail ist. Also meines Er-
651 achtens nach, dass man sich E-Mails hin und her schickt, ist, weil man sich persön-
652 lich absichern will. Also ich bin derjenige, ich bin nicht alt, aber für mich zählt Hand-
653 schlagqualität. Das ist oberste Priorität. Meine Mitarbeiter haben noch immer keinen
654 Dienstvertrag, obwohl das strafbar ist. (...)

655
656 I: Nein, Dienstvertrag muss man nicht haben, aber Dienst/

657
658 B: Dienstverhältnis sollte man, also Dienstzettel.

- 659
660 I: Dienstzettel, genau.
661
662 B: Ja, Dienstzettel sollte man haben.
663
664 I: Ja, aber Vertrag muss man nicht.
665
666 B: Ja, Vertrag muss man nicht haben. Aber das wäre, die gehen durch dick und
667 dünn. Ich detto für sie. Für mich war das der Hauptgrund, einer der Hauptgründe,
668 was meine Mitarbeiter (unv.) #00:50:32-8# liquidieren. Und ich habe meine Mitarbei-
669 ter natürlich auch um Rat gefragt. Und ob sie eine Zukunft sehen. Also jedes Projekt
670 und jedes Gespräch, alles. Also wird mit uns besprochen mit Handschlagqualität. Da
671 wird nichts per Mail geschickt. Die Lohnzettel kriegen sie per Mail.
672
673 I: Okay, ja.
674
675 B: Weil das gescheiter ist.
676
677 I: Das fällt nicht unter meine Frage. Also offene und transparente Kommunikation ist
678 für dich das Um und Auf?
679
680 B: So ist es, ja.
681
682 I: Ja, danke sehr. Dann kommen wir zum Punkt externe Maßnahmen des Employer
683 Branding. Was sind für dich externe Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberat-
684 traktivität? (...) Werbung, Marketing.
685
686 B: Mundpropaganda.
687
688 I: Mundpropaganda.
689
690 B: Ja, das klingt vielleicht irgendwie veraltet, aber/
691
692 I: Nein, nicht unbedingt. Das ist für kleinere Unternehmen nicht veraltet.
693
694 B: Erstens ist es nicht zeitaufwendig, weil da kommt die Person gezielt zu mir. Und
695 kann sich schon was vorstellen, weil derjenige, der ihn empfohlen hat, also mich
696 empfohlen hat, dem so Sachen gesagt hat. Du, pass auf, der ist in der Branche sehr
697 stark. Ein guter Schweißer, ein guter Maschinenschlosser. Da wärest du gut aufge-
698 hoben bei dem. Ist ehrlich. Also Mundpropaganda ist in unserer Branche, also in der
699 Größenordnung, wie wir sind als Unternehmen, wirklich das Wichtigste.
700
701 I: Und funktioniert auch?
702
703 B: 100-prozentig. Gute Frage.
704
705 I: Ja, also in Werbung und Marketing investiert ihr aktuell wenig?
706
707 B: Gar nichts.
708
709 I: Gar nichts. Okay. Das beantwortet meine Frage. Erzähl mir bitte, wie du neues

710 Personal rekrutierst. (...)
711
712 B: Persönlich.
713
714 I: Persönlich. (...)
715
716 B: Wenn ich einen Mitarbeiter sehe, der hat Potenzial, ist vielleicht unglücklich. Dann
717 (unv.) miteinander kennengelernt habe oder bzw. rekrutiert hat.
718
719 I: Also keine Stellenausschreibung, gar nichts?
720
721 B: Nein, gar nichts.
722
723 I: Persönlich. Okay.
724
725 B: Persönlich. Es ist mühsam, aber sehr nachhaltig.
726
727 I: Okay, danke, ja. Also das ist erfolgreich für dich?
728
729 B: Ja.
730
731 I: Dann fällt die Frage weg. Welche sozialen Medien du für Personalsuche nutzt.
732 Keine?
733
734 B: Gar keine, gar keine.
735
736 I: Trotzdem. Das Thema soziale Medien ist auch ein Punkt für mich. Welche sozialen
737 Medien nutzt du?
738
739 B: Gar keine. Überhaupt keine sozialen Medien.
740
741 I: Auch Homepage fällt unter soziale Medien.
742
743 B: Ach so, Homepage habe ich. Ja.
744
745 I: Und Facebook?
746
747 B: Nein.
748
749 I: Also für die Firma nicht. Okay.
750
751 B: Nein. Mein Bruder hat es gehabt, der hat es für die Firma gemacht, aber ich habe
752 es nicht gehabt.
753
754 I: Ist es vielleicht angedacht in Zukunft oder bist du voll zufrieden mit Mundpropa-
755 ganda und? Okay.
756
757 B: Richtig, ja.
758
759 I: Danke sehr. Dann die Frage, die wird wahrscheinlich auch kurz beantwortet wer-
760 den. Offline-Veranstaltungen werden für dich vielleicht weniger eine Rolle noch

761 spielen. Aber wie wichtig wären sie für die Arbeitgeberattraktivität? So wie Berufs-
762 schulmessen oder Jobmessen? (...) könnte das für dich/
763
764 B: Ich habe die Frage schon verstanden. (unv.). #00:54:54-3#
765
766 I: Ja, Offline-Veranstaltungen. Z.B. Jobmessen und/ (...)
767
768 B: Also das ist sehr wichtig. Dass man / Weil ich habe das damals in meiner Lehrzeit
769 gemacht. (...) Also da kann man nicht nur über Facebook oder soziale Medien. Son-
770 dern wirklich analog der Eltern mit z.B. (unv.) kann man sagen, du, das ist unser
771 Branchenbereich, das ist unser Tätigkeitsfeld. Da kann man das Ganze greifbar ma-
772 chen. Das ist für mich sehr wichtig. Und das nutzt du auch? Solche Jobmessen oder
773 möchtest du in Zukunft mehr nutzen? In Zukunft. Habe ich noch nicht gemacht, aber
774 in Zukunft würde ich es gerne nutzen.
775
776 I: Sehr gut, danke. Dann kommen wir schon zu unserem nächsten und letzten
777 Thema. Und zwar Arbeitgeberbewertungsportale. Haben Sie schon einmal Arbeitge-
778 berbewertungsportale, hast du dich schon einmal auseinandergesetzt damit?
779
780 B: Überhaupt nicht. Nein.
781
782 I: Aber du weißt, um was es jetzt geht?
783
784 B: Ja.
785
786 I: Hast du irgendeine Erfahrung mit Arbeitgeberbewertungsportalen?
787
788 B: Gar keine.
789
790 I: Noch keine.
791
792 B: Überhaupt nicht, überhaupt nicht. Nein.
793
794 I: Ist dein Unternehmen schon mal bewertet worden? Über gewisse Portale?
795
796 B: Ich denke schon. Über Google glaube ich. Google. Oder.
797
798 I: Aber direkt Arbeitgeberbewertungsportal, kununu oder so nicht? Für das seid ihr zu
799 klein.
800
801 B: Ja.
802
803 I: Aber du kennst solche Portale?
804
805 B: Ich kenne solche Portale, ja, aber so direkt sind wir noch nicht bewertet worden.
806
807 I: Glaubst du, dass solche Portale eine geeignete Informationsquelle bei einer Jobsu-
808 che sind? (...)
809
810 B: Würde ich bezweifeln.
811

- 812 I: Ist es vielleicht eine Zusatzinformationsquelle? (...)
813
- 814 B: Also mein persönlicher Eindruck, wenn ich jetzt auf Jobsuche wäre, würde mir nie
815 der Gedanke kommen, wenn da eine Stelle ausgeschrieben ist, dass ich einmal
816 schaue, wie das Unternehmen bewertet ist. Also das macht man nicht. Also das
817 würde ich nicht tun. Und (...).
818
- 819 I: Okay, das beantwortet meine Frage. Wie siehst du die neue Generation? Glaubst
820 du, tun die das? Die digitale? Die aktuelle Generation? Die mit sozialen Medien ja
821 aufgewachsen ist.
822
- 823 B: Die wird das 100-prozentig tun. Ja.
824
- 825 I: Und glaubst du, dass die das als geeignete Informationsquelle sehen?
826
- 827 B: Ich denke schon, weil sonst würden sie das nicht machen. Das wäre halt leider
828 Gottes traurig, wenn sie einer sozialen Plattform, einer Bewertungsplattform, Portal
829 mehr Glauben schenken, als wenn sie sich selbst einmal darüber ein Bild machen.
830 Also ich glaube schon, dass sie das machen würden und dass das halt nicht korrekt
831 wäre. Da sind wir wieder beim selben Punkt, da redet man eher von der Handschlag-
832 qualität, von der wir leider wegkommen, was eigentlich wichtig ist, sage ich einmal.
833 Für nachhaltige Beziehung in einem Unternehmen, Mitarbeiter und Unternehmen,
834 dass das halt irgendwann, der Spagat immer größer wird. Weil die Basis der Arbeits-
835 bereitschaft und am ersten Arbeitstag eigentlich über ein Bewertungsportal gekom-
836 men ist und nicht durch den Lokalausweis. Also das.
837
- 838 I: Ja, verstehe ich. (...) Was würdest du machen, wenn dein Unternehmen schlecht
839 bewertet wird? Wie würdest du reagieren? (...)
840
- 841 B: Würde ich vernachlässigen.
842
- 843 I: Würdest du vernachlässigen oder würdest du auf die Punkte, die schlecht bewertet
844 werden, eingehen?
845
- 846 B: Also ich würde es vernachlässigen, denke ich.
847
- 848 I: Okay.
849
- 850 B: Ich würde nicht darauf eingehen, weil derjenige muss ja Zeit gehabt haben, dass
851 er die Bewertung dafür abgegeben hat. Und also ich habe halt immer leider Gottes
852 im Hinterkopf, dass ich nicht schlecht bewertet werden würde. Aber falls es dazu
853 kommt, dann würde ich mich nicht auf dieses Niveau herablassen. Weil, wenn es so
854 schlecht gewesen wäre, gibt es ja gewisse Organisationen. Da würde ich zu der Ar-
855 beiterkammer gehen und sich seine Rechte holen. Und ich würde es, glaube ich,
856 nicht auf das Thema eingehen.
857
- 858 I: Okay, du bist ja ein kleines Unternehmen. Aber z.B. ein großes Unternehmen,
859 wenn die mehrfach schlecht bewertet werden, glaubst du, müssen die darauf einge-
860 hen? (...)
861
- 862 B: Denke schon, ja.

863
864
865
866
867
868
869
870
871
872
873
874
875
876
877
878
879
880
881
882
883
884
885
886
887
888
889
890
891
892
893
894
895
896
897
898
899
900
901
902
903
904
905
906
907
908
909
910
911
912
913

I: Das wäre eine ganz andere Perspektive. Ja. Glaubst du, können solche Bewertungen aus deiner Sicht eine Beeinflussung für Jobsuche sein? (...)

B: Natürlich. Also meiner Meinung nach, es ist eine Stelle ausgeschrieben und die Stelle fällt aufgrund des Portals, sage ich einmal, das ist maßgeschneidert für denjenigen, die Fachkraftstelle. Und der schaut sich einmal die Bewertungen an und die ist von anderen Mitarbeitern schlecht bewertet worden. Und das wäre meines Erachtens nach fatal. Denn derjenige könnte sich ja selbst ein Bild machen. Der hat ja nichts zu verlieren. Da würde ich einmal dorthin gehen und einmal anfangen schnuppern. Für was gibt es denn eine Probezeit in unserem Kollektivvertrag und und und? Also der Schuss könnte nach hinten losgehen. Einige, die (unv.) #01:02:04-3# und der das Unternehmen und den kompletten Konzern schlecht bewerten. Das wäre meiner Meinung nach nicht in Ordnung, nicht okay.

I: Also ist deine Meinung, dass solche Portale, Bewertungen das Unternehmen ein gefälschtes Bild darstellen?

B: Richtig, ja.

I: Also man sollte immer persönlichen Eindruck machen.

B: So ist es. Ja.

I: Okay, das wäre jetzt deine Meinung und vielleicht auch meine. Aber die neue Generation sieht das vielleicht anders. Ja. Weil die nur mehr soziale Kontakte und immer weniger persönliche Kontakte pflegen.

B: Ja, aber (unv.) und was könnte man machen, dass man ein Unternehmen attraktiver macht bzw. den Fachkräftemangel attraktiver darstellt? Das hat eine Kettenreaktion.

I: Ja.

B: Das hat einen Rattenschwanz. Das fängt schon damit an. Weil die Basis der Arbeit, wenn die Arbeitsroutine, die Basis nicht hinhaut, weil das Fundament einmal von Anfang an schlecht ist und der nur mehr mit der / vielleicht ist die Firma oder zumindest die Art, wie ich herantrete, doch nicht das, was (unv.) #01:03:28-7# da war ja eine schlechte Bewertung oder ist ja schlecht bewertet haben. Und wenn der immer ein schlechtes Gefühl hat, mit dem gewissen Restrisiko in die Arbeit fährt, dann kann das nicht funktionieren. Das geht nicht. Und deswegen sind solche Bewertungen für große Unternehmen, die sich das mühsam oder über Jahrzehnte aufgebaut haben durch irgendwelche Bewertungen schlecht bewerten lassen, das würde ich auf jeden Fall unterbinden. Das würde ich nicht so lassen. Die Entscheidungskräfte, würde ich solche Bewertungen von der Regierung aus sofort unterbinden. Der hat ja nichts zu verlieren. Der soll hinfahren dort und soll sich selbst ein Bild machen. Anschauen, arbeiten. Wenn es nicht passt. Ja. Keiner hält dich. Die gehen wollen, die sollte man nicht aufhalten. Also tut ja nicht weh.

I: Ja, danke sehr. Gibt es aus deiner Sicht noch Erwähnenswertes zu den gefragten Themen? (...) Im Großen und Ganzen sind wir durch. Vielleicht noch irgendein Satz

914 oder Wunsch?

915

916 B: Also das Thema Fachkräftemangel. Wenn wir da nicht was unternehmen, das wird
917 auf kurz oder lange Sicht oder ich sage einmal die nächsten zehn, 15 Jahre uns bru-
918 tal einholen. Die Qualität, die unsere Wirtschaft eigentlich leistet. Die Qualität haben
919 wir ja und das ist das, was mir wehtut. Wir sehen den Wald vor lauter Bäume nicht.

920 Ja. Wir haben topp Fachkräfte. Es ist ja nicht so. Wir stehen ja super da. Wir haben
921 Konzerne, die weltweit produzieren. Also, wenn ich jetzt gewisse Firmen da in unse-
922 rer Umgebung jetzt heranziehe oder die Großunternehmen, die wir haben. Also,
923 wenn wir da nicht bald die Ruder in die Hand nehmen und effektiv werden und nach-
924 haltiger denken anfangen, dann wird uns das in den nächsten zehn bis 15 Jahren
925 brutal einholen.

926

927 I: Sehe ich auch so. Ja.

928

929 B: Wir haben wirklich topp Fachkräfte und warum sollte man dem halt nicht, sage ich
930 einmal, den Feinschliff geben bzw. da probieren und zu verlieren hat man eh nichts.

931

932 I: Dann sage ich danke für deine ganze Zeit.

933

934 B: Danke. Hast du dir ein sehr spannendes Thema ausgesucht.

935

936 I: Danke. Dann wünsche ich dir noch einen schönen Abend.

937

938 B: Danke, ich hoffe, ich konnte dir helfen.

939

940 I: Danke, auf jeden Fall.

941

942 B: Okay, gerne.

Transkription Interview 9

1 I: So, ich sage einmal danke, dass du dir Zeit genommen hast für das Interview. Die
2 Einwilligungserklärung habe ich dir gegeben und alles erklärt. Bist du damit einver-
3 standen?

4
5 B: Ja, bin ich einverstanden.
6

7 I: Danke sehr. Dann möchte ich gleich zum ersten Thema und zur ersten Frage kom-
8 men. Schilder mir deine Erfahrungen zu Fachkräftemangel?

9
10 B: Also ich bin jetzt seit zehn Jahren tätig in einem großen Unternehmen. In der Me-
11 tall verarbeitenden Branche, auch Immobilienbranche im Wesentlichen. Und wir ha-
12 ben das so, oder ich habe das so mitbekommen, dass es natürlich in den Firmen auf
13 und ab geht, es gibt gute Zeiten, schlechte Zeiten. In den Zeiten, wo natürlich sehr
14 viele Projekte sind, kommt es natürlich vor, dass es Fachkräftemangel gibt, ja, also
15 im Angestellten- also auch im Arbeitsbereich. Und natürlich in den Zeiten, wo, ja, wo
16 weniger Projekte sind, da ist natürlich auch ein gewisses Überangebot da. Aber
17 grundsätzlich bekommt man vielleicht, speziell im Arbeiterbereich schon mit, dass ein
18 Fachkräftemangel vorhanden ist. Das Stellen sehr lange ausgeschrieben sind, nicht
19 besetzt werden oder mit schlechter qualifiziertem Personal nachbesetzt werden. Und
20 das ist sicher ein Nachteil für die Branche, also das bekommt man auf jeden Fall mit,
21 ja.

22
23 I: Erzähl mir bitte, was deiner Meinung nach die Gründe für den Fachkräftemangel
24 sind?

25
26 B: Ja, also ich glaube, da gibt es sicher viele Gründe dafür. Was sicher ein großer
27 Trend ist in der heutigen Zeit ist, dass sich immer weniger Menschen auf handwerkli-
28 che Berufe stützen. Dass es vielleicht auch vom Elternhaus so kommuniziert wird,
29 dass die Leute, also, dass es mehr Geld zu verdienen gibt, im Angestelltenbereich,
30 ja, wenn man eine höhere Ausbildung hat. Was ja grundsätzlich richtig ist. Allerdings
31 kann man auch als guter Facharbeiter ein gutes Geld verdienen. Und hier ist viel-
32 leicht auch ein bisschen ein Aufklärungsmangel in den letzten Jahren entstanden.
33 Also das gehört der Jugend sicher besser kommuniziert, um diesen Fachkräfteman-
34 gel, beziehungsweise unter der Jugend zu zeigen, dass man auch mit Fachkräfte-
35 mangel im Berufsleben erfolgreich sein kann. Also mit, als Fachkraft, als handwerkli-
36 che Fachkraft.

37
38 I: Ja, danke. In welchem Personalbereich, Lehrlinge, Facharbeiter, Hilfsarbeiter, An-
39 gestellte, ist es am schwierigsten, Personal zu finden?

40
41 B: Das ist, glaube ich eine schwierig zu beantwortende Frage. Also ich bin jetzt im
42 Angestelltenbereich tätig und wenn wir, wenn ich Angestellte suche, dann läuft das
43 natürlich bei uns über einen internen Prozess ab, dass eine Stelle offiziell ausge-
44 schrieben wird. Hier gibt es auch ein entsprechendes Portal dazu. Und es ist schon
45 so, dass sich viele Leute für eine Stelle bewerben. Und in den selteneren Fällen wirk-
46 lich geeignet sind. Das heißt, man muss diese Leute, wenn sie kommen, natürlich
47 auch einer entsprechenden Schulung überziehen, diese mit Ausbildungsinhalten un-
48 terstützen. Dass sie sozusagen sich mit der Materie vertraut machen. Und im Arbei-
49 terbereich könnte ich mir vorstellen, dass das ähnlich ist. Ich sehe auch, dass wenige

50 Fachkräfte, für die spezifischen Anforderungen oder schlechtere Ausbildung einfach
51 vorhanden ist.

52

53 I: Danke sehr. Was sind aus deiner Sicht Nachteile, von Fachkräftemangel?

54

55 B: Was sind Nachteile? (...) Es wird wahrscheinlich über kurz oder lang so sein, dass
56 man schlechter qualifiziertes Personal einstellen muss. Es wird so sein, dass viel-
57 leicht die Arbeiten auch nicht mehr zur vollsten Zufriedenheit erledigt werden. Dass
58 ein erhöhter Schulungsbedarf ist, dass hier, wenn schlecht ausgebildete Personen
59 eingestellt werden, einfach dieser Teil vom Unternehmen übernommen werden
60 muss. Dieser Ausbildungsteil, der sonst durch die entsprechenden Ausbildungsstät-
61 ten, wie Berufsschulen übernommen wird, wo sie die Fachkräfte in ihrer Ausbildung,
62 die Ausbildung vermittelt bekommen. (...)

63

64 I: Danke sehr. Wie könnte man deiner Meinung nach den Fachkräftemangel bekämp-
65 fen?

66

67 B: Ja, auf jeden Fall einmal mit einem attraktiven Angebot, vielleicht in der Kompara-
68 tion, dass man eine, dass man Fachkräfteausbildung kombiniert mit, ja, der Matura
69 beispielsweise. Das ist schon, da hat sich in den letzten Jahren schon einiges getan.
70 Vielleicht muss man dieses Angebot noch ausbauen. Auch vielleicht stärker diversifi-
71 zieren. Und sozusagen dem Auszubildenden oder derjenige, der sich für eine Ausbil-
72 dung entscheidet, beide Wege, also sprich, wenn man ein Angestelltenverhältnis an-
73 strebt, oder aber auch ein Arbeitsverhältnis. Beide Wege gleich attraktiv macht.

74

75 I: Ein guter Weg. Wie siehst du den demografischen Wandel? Also die Altersstruktur
76 der Mitarbeiter? Aktuell gehen immer mehr Arbeitnehmer in Pension und es kommen
77 immer weniger nach. Und der Spalt geht eigentlich bis 2030 immer mehr auseinan-
78 der. Was müsste man da tun?

79

80 B: Ja, das habe ich auch im eigenen Unternehmen so erfahren, dass gute Leute auf
81 jeden Fall bis zu ihrer Pension notwendig sind, um auch die Kompetenzen aufrecht-
82 zuerhalten, weil die jungen Leute einfach / Also es gibt immer viel weniger Leute, die
83 im Unternehmen Erfahrung haben. Das heißt, es gibt auch immer, also in Zukunft
84 weniger Leute, die ihre Erfahrung an die nachkommende Generation weitergeben
85 können. Auch hier bin in der Meinung, ist es wichtig, (...) das Angebot attraktiver zu
86 gestalten für Fachkräfte im Arbeiterbereich. (...)

87

88 I: Ja, da gebe ich dir recht. Aber wenn immer weniger nachkommen (...) hilft auch
89 das beste Angebot nichts. Wäre vielleicht eine Zuwanderung da die Möglichkeit?

90

91 B: Zuwanderung ist sicher eine Option, mit der Zuwanderung, da habe ich auch ein
92 Beispiel in meiner Abteilung. Da kommt halt die sprachliche Barriere dazu. Das ist
93 ein, kann ein großer Punkt sein. Das hängt sehr stark von der jeweiligen Person ab,
94 wie gut sie sich integriert. Das ist sehr persönlich bezogen oder persönlichkeitsbezo-
95 gen. Eine offenere Person, die auf anderen Personen zugeht, für die wird das kein
96 Problem sein. Wenn man eher einen verschlossenen Mitarbeiter hat, oder einen, der
97 nicht so offen auf andere Personen zugeht, dann kann die sprachliche Barriere
98 schon ein Thema sein, ja. Hier ist es sicher notwendig auch, das entsprechende An-
99 gebot für Deutschkurse anzubieten, um diese Barriere einfach, ja, zu minimieren.

100

101 I: Okay, danke. (...) Was Lehrlinge betrifft. Es gibt ja einen großen Mangel gerade in
102 der Metallbranche an Lehrlinge, beziehungsweise kleine Unternehmen können sich
103 keine Lehrlinge mehr leisten. Was könnte man da tun? Könnte die Politik da ir-
104 gendwo unterstützen oder bessere Förderungen?

105
106 B: Förderungen wäre sicher eine Möglichkeit, die Ausbildungszeit über einen länge-
107 ren Zeitraum zu fördern oder die Förderung an sich zu erhöhen. Beziehungsweise
108 speziell für Kleinunternehmen attraktiv zu machen. Bei großen Unternehmen habe
109 ich beispielsweise erfahren, dass aufgrund der Unternehmensgröße und aufgrund
110 der dort vorhandenen Einrichtungen und sozialen Einrichtungen /

111
112 I: Ressourcen, ja.

113
114 B: Ressourcen. Das hier die Lehrlinge viel lieber hingehen. Es ist jetzt, wobei das ja
115 nicht heißt, dass jetzt ein kleineres Unternehmen schlechter ist, ja. Das ist jetzt viel-
116 leicht von den mittleren Ressourcen schlechter aufgestellt. Aber oft kann man ja in
117 einem kleinen Unternehmen viel mehr lernen. Wobei in einem großen Unternehmen,
118 wo so viele beispielsweise gleichzeitig eine Ausbildung haben, da gibt es vielleicht
119 eher, ja, wie soll man sagen, Auszubildende, die mitschwimmen und nicht so intensiv
120 an der Ausbildung teilnehmen, wie andere. Das ist vielleicht in kleinen Unternehmen
121 anders, da werden die weniger Auszubildenden wahrscheinlich stärker gefördert.
122 Und das kann ich eigentlich auch aus meiner Ausbildung so wiedergeben. Das habe
123 ich so ein ähnliches, habe ich das ähnlich erfahren.

124
125 I: Danke. Wie siehst du den Wertewandel der neuen Generationen?

126
127 B: Den Wertewandel? (...)

128
129 I: Oder beschreibe einmal, was glaubst du, sind die Werte von unseren Eltern, unse-
130 rer Generation und die neue Generation, die jetzt ins Arbeitsverhältnis neu eintritt?

131
132 B: Also was ich insgesamt auch beobachte ist, dass die Jugend, durch die sozialen
133 Medien hier sehr stark, einerseits einmal von der Arbeitswelt abgelenkt sind. Der
134 Wertewandel, einen guten Job zu haben und einen guten Job zu machen, das ist ein
135 bisschen in den Hintergrund gerückt. Auch der Respekt gegenüber den Auszubildenden,
136 ist meines Erachtens weniger geworden, wobei gerade das ein wichtiger Punkt ist,
137 denn das sind die Leute, die einem sozusagen die Werkzeuge für die Zukunft geben.
138 (...) Ja, ich glaube, die Werte gehen, ja, sind sehr viel durch soziale Medien beein-
139 flusst. Ja, ob das jetzt ein Handy ist, das einem wichtiger ist, oder das Überangebot,
140 das eben durch die sozialen Medien an, ja, persönlichen Status, Statussymbolen, die
141 einen in Wirklichkeit nicht weiterbringen. Könnte ich mir vorstellen, dass das ja hier
142 verstärkt ist.

143
144 I: Danke. Wie siehst du die Wichtigkeit von Work-Life-Balance?

145
146 B: Das sehe ich sehr wichtig. Das ist was, was in, ja, was jeder für sich selbst ent-
147 scheiden muss, was für ihn die richtige Work-Life-Balance ist. Das ist natürlich immer
148 eine Frage, wie viel Life kann ich mir erlauben und wie viel Work ist wirklich notwen-
149 dig. Ich glaube, je nach Arbeitsbereich driftet man hier vielleicht ab und zu in diese, in
150 die eine oder in die andere (...), in die eine oder andere, ja, ins eine oder andere Ver-
151 hältnis ab. Ist ja oft so, dass es Workaholics gibt, die sich sehr stark auf die Arbeit

152 stürzen und dadurch ein bisschen das Familienleben vernachlässigen. Aber insge-
153 samt, um das Ganze langhaltig, also dass auch ein Familienleben langhaltig funktio-
154 niert, muss es natürlich für alle passen. Und also für den Arbeitgeber, als auch für die
155 Familie, dass das auch langfristig so möglich ist und umsetzbar ist.

156
157 I: Weil du gerade Workaholic angesprochen hast. Auf welche Generationen würde
158 das eher zutreffen?

159
160 B: Workaholic?

161
162 I: Ja. Die neuen Generationen, oder?

163
164 B: Ja. Also ich bin eigentlich davon überzeugt, dass das Thema Workaholic eher die
165 neueren Generationen betrifft. Es wird immer, also die sozialen Kontakte in der Ar-
166 beitswelt werden eigentlich weniger. Und das reine Arbeiten, das wird in der Arbeit
167 immer mehr. Früher hat man Dinge besprochen, es hat Besprechungen gegeben. Da
168 hat man sich eher einmal am Gang auf einen Kaffee oder so getroffen. Das ist aus
169 meiner Sicht, nimmt das stetig ab. Und jetzt auch speziell durch den verstärkten
170 Home-Office-Bereich, oder durch das verstärkte Homeoffice, wird die soziale Kompo-
171 nente noch mehr vernachlässigt. Und ich glaube, dass es wichtig und sozusagen
172 jetzt nicht ein Workaholic zu werden, was jetzt nicht immer negativ sein muss, aber
173 vor allem auch, um ein Burn-out zu vermeiden.

174
175 I: Danke. Dann kommen wir schon zum nächsten Themenblock. Welche Rolle spielt
176 Employer Branding, Arbeitgeberattraktivität für dich persönlich?

177
178 B: Also das ist sicher eine wichtige Komponente in einem Unternehmen, wie tritt man
179 auf, wie macht man sich nach außen hin bemerkbar als Unternehmen. Ich glaube,
180 das ist für die Mitarbeiter, vor allem in der heutigen Zeit, wo man sehr auf soziale, di-
181 gitale Medien angewiesen ist, oder diese Möglichkeit hat, diese zu nutzen, ist es
182 wichtig, für jedes Unternehmen, ob klein, ob groß, auch ja, entsprechend sich attrak-
183 tiv zu gestalten, nach außen hin, ja.

184
185 I: Erzähl mir bitte, was deiner Meinung nach, gutes Employer Branding ausmacht?

186
187 B: Gutes Employer Branding macht aus meiner Sicht aus, wenn man zeigen kann als
188 Unternehmen, was man für seine Mitarbeiter tut, an welchen Produkten man arbeitet,
189 wie und wann die Produkte eingesetzt wird. Und wenn man den Arbeitnehmer sozu-
190 sagen das Gefühl gibt, oder die Einstellung, das ist ein Produkt, an dem ich mitar-
191 beite, oder mitgearbeitet habe. Und das ist sozusagen durch meine Mitwirkung ent-
192 standen. Wenn man dieses Gefühl dem Mitarbeiter geben kann, dann glaube ich, ist
193 das definitiv ein Mehrwert.

194
195 I: Also die Wertschätzung ist sehr wichtig?

196
197 B: Genau. Genau.

198
199 I: Gut. Danke sehr. Was sind deiner Meinung nach, nein, das habe ich schon. Wel-
200 che Maßnahmen werden bei euch im Unternehmen gesetzt, um ein attraktiver Arbeit-
201 geber zu sein?
202

203 B: Also einerseits hat das Unternehmen einen sehr guten Auftritt in der Öffentlichkeit.
204 Eben in den sozialen Medien. Einen sehr guten Internetauftritt. Es wird sehr gut auch
205 intern kommuniziert. Sozusagen, dass dieses, die Arbeitgeberattraktivität auch durch
206 Mundpropaganda weitergegeben wird. Die Mitarbeiter haben eigene Arbeitskleidung,
207 die sehr modern ist. Man hat sehr viele Möglichkeiten, Vergünstigungen, die einem
208 zusätzlich über das normale Arbeitsverhältnis hinaus geboten werden. Ob das jetzt
209 Vergünstigungen jetzt im Handel sind, auf gewisse Produkte, oder die Möglichkeit
210 beispielsweise die Kinder in einer Kinderkrippe am Arbeitsplatz abgeben zu können.
211 Das ist das, was mir so auf den ersten Schritt einfällt.

212
213 I: Danke, das war eh schon sehr viel. Wie siehst du aktuell die Unternehmenskultur
214 im Unternehmen? Und wie wichtig ist dir eine angenehme Unternehmenskultur?
215

216 B: Also eine angenehme Unternehmenskultur ist sehr wichtig, vor allem der Umgang
217 mit den Kollegen und mit den Mitarbeitern. Weil grundsätzlich gilt und das kann ich
218 auch aus meiner Erfahrung sagen, was man gerne macht, das macht man gut. Und
219 das sollte das oberste Ziel sein, dass die Mitarbeiter gerne zur Arbeit gehen. Denn
220 das macht einfach die Leistung eines Mitarbeiters aus. Ja.

221
222 I: Danke. Dann kommen wir gleich zum nächsten Themenblock. Und zwar, interne
223 Maßnahmen. Teilweise haben wir sie schon angeschnitten. Was sind die internen
224 Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für dich im Unternehmen?
225

226 B: Interne Maßnahmen, auf jeden Fall im, wie schon angesprochen, die Vergünsti-
227 gungen, die wir außerhalb des Unternehmens, ja, des Unternehmens noch hat, als
228 Mitarbeiter. Zusätzlich auch das Ausbildungsangebot. Hier hat unser Unternehmen
229 einen, sozusagen einen Schulungskatalog. Zu diesen Schulungen kann man sich an-
230 melden und die kann man gemeinsam mit dem Vorgesetzten sozusagen besprechen
231 und auch seine gesamte Ausbildung planen. Und zusätzlich zu diesem Angebot hat
232 man auch noch die Möglichkeit, externe Schulungen zu besuchen, die jetzt speziell
233 auf den Mitarbeiter zugeschnitten sind. Diese Möglichkeit gibt es. Ja, man hat die
234 Möglichkeit interne Maßnahmen, natürlich hängt das von der Unternehmensgröße
235 ab, aber also unser Unternehmen hat auch eine eigene Werkskantine. Und beliefert
236 auch alle Standorte im näheren Umfeld. Was auch ein Vorteil für den Mitarbeiter,
237 dass er sich da jetzt nicht extra das Essen immer machen muss oder irgendwas kau-
238 fen muss oder mitnehmen muss. Also das sind so einige Vorteile.

239
240 I: Danke. Wie siehst du eigentlich den Punkt Entlohnung und Benefits? Wie wichtig
241 ist das für die Mitarbeiter?
242

243 B: Also die Entlohnung muss auf jeden Fall fair sein. Fair und angemessen. Überent-
244 lohnung oder Unfairness, auch wenn die Mitarbeiter nichts darüber wissen, ist was,
245 was nicht nur sozusagen jetzt vielleicht zwischen den, gegenseitig unwissenden Mit-
246 arbeitern jetzt nicht gut ist für das Arbeitsklima, sondern auch darüber hinaus. (...)
247 wichtig ist, dass man, also als Vorgesetzter ist es immer gut, einen Spielraum zu ha-
248 ben, und wenn einem das Unternehmen einen Spielraum einräumt. So wie bei uns
249 im Unternehmen, gibt es die Möglichkeit über diesen Spielraum. Dass man eine sehr
250 gute Leistung auch extra honorieren kann. In einem bestimmten, natürlich begrenz-
251 ten Ausmaß. Und dass wir da natürlich auch Gebrauch davon machen, und dass das
252 die Mitarbeiter motiviert, ja. Im Gegensatz dazu, ist Geld natürlich bei einem demoti-
253 vierten Mitarbeiter nicht immer das, was, dass die Entlohnung dann den Mitarbeiter

254 wieder motiviert. Denn Entlohnung ist meistens nur eine kurzzeitige Motivation. Um
255 langfristig zu motivieren, muss man dann den Mitarbeiter auf den Zahn fühlen, wo
256 das Problem liegt, denn das Geld allein ist es meistens nicht.

257
258 I: Gutes Thema. Ja, wie du schon angesprochen hast. Wie führt ihr das im Unterneh-
259 men durch? Werden da Mitarbeitergespräche und Befragungen durchgeführt, um die
260 Bedürfnisse und Wünsche zu erfahren?

261
262 B: Genau. Hier gibt es eigentlich einen, vom Unternehmen vorgegebenen Prozess,
263 den wir, ein Prozess wird vorgegeben. Innerhalb dieses Prozesses kann man sich
264 natürlich ein bisschen gestalten. Also man hat ein bisschen einen Gestaltungsspiel-
265 raum. Grundsätzlich ist vorgesehen, dass man einmal pro Jahr mit jedem Mitarbeiter
266 ein Gespräch führt. Also mindestens einmal im Jahr. Bei Bedarf auch öfter. Das ist
267 auch individuell je nach Mitarbeiter. Der eine braucht etwas mehr Gespräche, der an-
268 dere etwas weniger. Und da hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, sozusagen das Jahr
269 Revue passieren zu lassen. Positives und Negatives zu besprechen. Und da nehme
270 ich mir auch immer eine entsprechende Zeit, um sozusagen, ja, den Mitarbeiter auf
271 den Zahn zu fühlen. Die meisten kommen von sich aus mit den Themen, auch natür-
272 lich schon unter dem Jahr. Das ist auch wieder sehr individuell. Ein paar kommen nie
273 mit irgendeinem Thema, die sind immer zufrieden. Ein paar sind, die ja, einmal ein
274 Problem haben, wo man versucht, dann weiterzuhelfen. Also es ist sehr unterschied-
275 lich. Und das ist bei uns aber auch ein, ja, genau, das ist sehr unterschiedlich. Also
276 das Ganze wird bei uns in einem digitalen System erfasst. Wird genau alles mit kate-
277 goriert, notiert, ja. Ein jeder Mitarbeiter bekommt auch Ziele gesetzt, also Jahres-
278 ziele, die er umsetzen soll. Diese Ziele kann er auch im Laufe des Jahres selbst be-
279 werten. Am Ende des Jahres gibt es dann vom Vorgesetzten eine Bewertung. Dann
280 bespricht man das gemeinsam. Setzt Ziele für das nächste Jahr und versucht auch
281 die, ja, Perspektiven und des Mitarbeiters zu besprechen, Weiterbildung, Ausbildung,
282 Position und so weiter.

283
284 I: Und wie oft wird dann das Ganze evaluiert?

285
286 B: Die Evaluierung durch den Vorgesetzten?

287
288 I: Genau, ja.

289
290 B: Die findet einmal im Jahr statt, ja. Also da gibt es ein Ergebnisgespräch, wo alles
291 evaluiert wird. Also das ist die Anforderung des Prozesses. Bei Bedarf kann man die
292 Evaluierung auch während dem Jahr durchführen. Da hat sich jetzt in letzter Zeit
293 auch einiges getan bei uns im Unternehmen. Da war vorher die (...) die Evaluierung
294 so gestaltet, dass es zweimal im Jahr war. Also es hat ein (unv.) #00:26:01-8# Re-
295 view gegeben, wo man das bespricht. Und mittlerweile ist es so, dass es nur noch
296 ein Gespräch gibt, und alle anderen zwischenzeitlichen Gespräche sind sozusagen
297 nur auf Bedarf oder auf, ja, ja, nach Bedarf eigentlich zusätzlich zu halten.

298
299 I: Wie wichtig ist dir der Faktor Motivation der Mitarbeiter?

300
301 B: Ja, dieser Faktor ist sehr wichtig. Es gibt immer unterschiedlich motivierte Mitar-
302 beiter. Manche Mitarbeiter sind, haben aus sich heraus einen sehr starken Eigenan-
303 trieb. Die muss man nicht motivieren, denen arbeitet, also denen taugt, oder motiviert
304 die Arbeit an sich. Also das gibt es, ja. Dann andere Mitarbeiter motiviert, dass sie in

305 die Arbeit kommen und bei Gleichgesinnten sind und mit denen, ja, auch die Mög-
306 lichkeit haben sich sozial auszutauschen, das motiviert. Also das sind immer sehr un-
307 terschiedliche Komponenten, was die Leute motiviert. Und aus meiner Sicht ist es
308 wichtig, auch für gewisse Team-Building-Events zu sorgen. Oft ist es so, dass ein
309 kleines Event, ja, hängt natürlich auch, hängt von Firmen und Abteilungsgröße aus.

310
311 I: Ist schon klar.

312
313 B: Aber ich zähle in der Abteilung so kleine Team-Building-Events, egal ob das jetzt
314 eine Kegelpartie ist oder eine gemeinsame Radtour oder was auch immer.

315
316 I: Ausflug, ja.

317
318 B: Die Möglichkeit, also die sozialen Kontakte, die was im Arbeitsleben ohnehin
319 meist viel zu kurz kommen, dann auf diese Art und Weise nachzuholen, da merkt
320 man auch, da gibt es danach sozusagen in der Firma nach so ein Event, einen ganz
321 einen anderen Flow. Ja, also da ist eine ganz andere Stimmung und das motiviert die
322 Leute auch sehr.

323
324 I: Merkst du jetzt durch Corona, dass die Stimmung und Motivation schlechter gewor-
325 den ist? Weil man keine Events durchführen kann, keine Feiern und viel Homeoffice?

326
327 B: Ja, teils, teils. Ich glaube, das ist ein bisschen auch ein, nicht unbedingt ein Genera-
328 tionenthema, aber auf jeden Fall ein Altersthema. Dass bei gewissen Leuten, ja,
329 also vielleicht nicht nur ein Altersthema, vielleicht auch, ja / Auf jeden Fall bei gewis-
330 sen Leuten ist es natürlich sehr wichtig, ihre Kontakte zu pflegen, in dem sie, ja,
331 keine Ahnung, ins Gasthaus gehen oder in irgendeinem Lokal sich treffen. Andere
332 haben jetzt nicht so das Bedürfnis, die sind halt mehr privat, ja, holen sich da ihre
333 Energie. Also das ist sehr unterschiedlich. Bei einigen ist es, merkt man es auf jeden
334 Fall und bei anderen wieder weniger, ja.

335
336 I: Ja, also komplett unterschiedlich?

337
338 B: Ja.

339
340 I: Wie wichtig sind für dich oder glaubst du, für die nächsten Generationen flexible Ar-
341beitszeitmodelle?

342
343 B: Das ist grundsätzlich sehr wichtig, ist natürlich nicht in jedem Bereich umsetzbar.
344 Also wie beispielsweise in produzierenden Betrieben.

345
346 I: Schwierig.

347
348 B: Ist das eher schwierig umzusetzen. In ja Entwicklungsbetrieben, also wir sind ein
349 Produzierender, als auch ein Entwicklungsbetrieb, wo es natürlich im Angestellten-
350 verhältnis viel einfacher ist, flexible Arbeitszeiten zu haben. Und das ist das, was die
351 Mitarbeiter auf jeden Fall sehr schätzen. Also das ist auf jeden Fall unumstritten, eine
352 sehr gute Sache. Hier könnte ich mir vorstellen, dass das im Arbeiterbereich sicher
353 sehr attraktiv wäre, allerdings muss man natürlich auch den Arbeitgeber verstehen,
354 dass ja, im produzierenden Bereich jetzt die Mitarbeiter nicht einfach kommen und
355 gehen können und dürfen, wie sie wollen. Hängt aber sicher auch ein bisschen von

356 der Art des Produktionsbetriebes ab, ja. Und von der Größe des Produktionsbetrie-
357 bes.

358

359 I: Ist in der Metallbranche sicher schwierig.

360

361 B: Ja.

362

363 I: Aber was du vielleicht auch schon in der Vergangenheit gehört hast, 4-Tage-Wo-
364 che? Wäre das, glaubst du, eine Möglichkeit für die Produktion?

365

366 B: (...) Ja.

367

368 I: Vier Mal zehn Stunden und abwechselnd. Montag, Donnerstag oder Dienstag, Frei-
369 tag?

370

371 B: Ja, das ist ein Thema, was immer wieder herumgeistert. Aber noch keiner so, ja,
372 also ich habe bisher noch nicht das Gefühl gehabt, dass das ernsthaft umgesetzt
373 wird und dass das eher mehr ein, ja, ein politisches Instrument ist, die 4-Tage-Wo-
374 che. (...) wäre durchaus möglich, dass das Sinn macht. So was sollte man vielleicht
375 einmal mit einem breiten Pilotprojekt starten. Vielleicht über einen gewissen Zeitraum
376 hinweg, ja, über einen gewissen begrenzten Zeitraum. Und diesen danach analysiert
377 und daraufhin sozusagen eine Entscheidung trifft, ob man so was wiederholt oder
378 vielleicht sogar längerfristig einführt. Ich tu mir da schwer jetzt abzuschätzen, ob,
379 also alle Vor- und Nachteile auch abzuwiegen. Ja, es hat sicher Vorteile, aber hat
380 auch sicher Nachteile.

381

382 I: Danke. Welche Möglichkeiten werden bei euch im Unternehmen Talenten gebo-
383 ten?

384

385 B: Also Talente wird auf jeden Fall eine Möglichkeit geboten. Es gibt immer Mitarbei-
386 ter, die sich herauskristallisieren als sehr, ja, eifrig, sehr begabt. Und die werden
387 dann schon gefördert. Entweder mit zusätzlichen Ausbildungsangeboten, ja, das
388 wäre jetzt so eine Schwerpunktaktion, die mir einfallen würde. (...) Und ja, also es
389 gibt die Möglichkeit solchen Leuten, also solchen Leuten, die sich extra engagieren,
390 wo man sieht, dass die Leute auch weiterwollen, ja, die jetzt sozusagen, okay, sie
391 machen ihren Job gut, aber sie möchten sich jetzt auch verändern, sie sind da sehr
392 aktiv. Denen werden noch weitere Möglichkeiten geboten. Und die kommen dann
393 auch in der Regel schneller voran, ja.

394

395 I: Danke. Wie ist deiner Meinung nach die laufende Aus- und Weiterbildung von Mit-
396 arbeitern in deinem Unternehmen?

397

398 B: Also sehr gut, also speziell die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeit in der Automobi-
399 bilbranche ist bei uns sehr gut. Und wird in bestimmten Teilen vom Unternehmen
400 selbst abgedeckt, weil aufgrund der Größe des Unternehmens sehr viel Kompetenz
401 vorhanden ist. Gewisse Ausbildungsteile, wie zum Beispiel, wenn es um das Thema
402 "Führen" geht, ja, oder Führungsaufgaben zu übernehmen. Das sind zum Teil ausge-
403 lagerte Schulungsangebote. Ja. Also da gibt es einiges an Möglichkeiten.

404

405 I: Habt ihr mit der Besetzung von Schlüsselpositionen Schwierigkeiten?

406

407 B: Schlüsselpositionen? Also im Metall verarbeitenden Bereich würde ich das so sa-
408 gen. Wir haben sehr gute Schweiß/ oder wir haben Schweißer mit Erfahrung ge-
409 sucht. Jetzt wenn man das jetzt auf Metall /

410
411 I: Ja, ist ja das Thema. Metallbranche.

412
413 B: Runterbricht. Sehr gute ausgebildete Schweißer zu finden, ist sehr schwierig. (...)
414 Das habe ich bei uns im Unternehmen bekommen (...)

415
416 I: Angestelltenbereich vielleicht weniger, oder?

417
418 B: Im Angestelltenbereich weniger. Es gibt sehr viel Angebot jetzt auch auf dem, ja,
419 nicht deutschsprachigen Markt, ja. Das Angebot ist groß. Im Arbeiterbereich bezie-
420 hungsweise im Produktionsbereich weiß ich, dass es auf jeden Fall schwierig ist,
421 aber gute Schweißer, gute Dreher, Fräser zu finden, die da reinpassen, ja.

422
423 I: Okay, danke. Wie sieht es bei euch im Unternehmen mit Benefits aus? Bezie-
424 hungsweise wie wichtig, glaubst du, ist das für die Mitarbeiter?

425
426 B: Also ist sehr, sehr wichtig. Benefits. Also es gibt hier bei uns im Unternehmen ei-
427 nen sogenannten, also Beispiel jetzt, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.
428 Das heißt, die Mitarbeiter sind alle eingeladen, Verbesserungsvorschläge einzubrin-
429 gen.

430
431 I: KVP?

432
433 B: KVP Wesen, genau. Und das wird von einigen Mitarbeitern sehr stark genutzt.
434 Man muss vielleicht auch dazu sagen, Mitarbeiter im produzierenden Bereich tun
435 sich da etwas leichter, Verbesserungen einzubringen, als jetzt im Angestelltenbe-
436 reich.

437
438 I: Ist schon richtig, ja. Die sehen es täglich.

439
440 B: Das ist die Natur der Sache grundsätzlich, weil Verbesserungen im Angestellten-
441 bereich meistens ohnehin zur täglichen Arbeit zählen. Im Produktionsbereich ist das
442 gang und gäbe. Hier weiß ich, bei uns im Unternehmen gibt es sehr viel Verbesse-
443 rungsvorschläge und jeder Verbesserungsvorschlag wird schon honoriert. Und unter
444 allen umgesetzten Verbesserungsvorschlägen gibt es dann auch eine Verlosung
445 von, ja, gewissen Goodies oder Benefits, wenn man das so sagen kann, ja. Das wird
446 sehr gut angenommen und ist sicher etwas, was die Mitarbeiter dann motiviert, da
447 mitzuarbeiten und das Unternehmen hat ja auch etwas davon. Also eigentlich sehr
448 viel davon.

449
450 I: Ist eine Win-win-Situation.

451
452 B: Eine Win-win-Situation für alle, genau.

453
454 I: Gibt es bei euch zusätzliche Prämien oder Belohnungen zur direkten Vergütung?

455
456 B: Also es gibt pro, ja, wenn man so sagen kann, pro Abteilung, pro Geschäftsbe-
457 reich, abhängig natürlich von der Mitarbeiteranzahl. Gibt es einen, ja, einen

458 Prämientopf. Und dieser Prämientopf wird genutzt, um die Mitarbeiter sozusagen als
459 spezielle Mitarbeiter, die sich jetzt als, ja, sehr fleißig oder sehr umtriebig herausge-
460 stellt haben, dass man denen sozusagen eine Prämie gibt. Das sind dann einerseits
461 Einmalprämien. Andererseits auch Gehaltserhöhungen.

462
463 I: Und projektbezogene Prämien? Habt ihr so was auch?

464
465 B: Projektbezogene Prämien, wäre mir bis jetzt bei uns noch nicht untergekommen.
466 Würde ich, hängt vielleicht auch sehr jetzt vom Geschäftsbereich ab. Also in unse-
467 rem Geschäftsbereich jetzt nicht. In anderen Geschäftsbereichen ist das möglich.

468
469 I: Okay. Dann wären wir mit dem Thema interne Maßnahmen ziemlich durch. Fällt dir
470 vielleicht noch irgendwas ein, was ihr im Unternehmen durchführt, zur Steigerung der
471 Arbeitgeberattraktivität?

472
473 B: Ja, was mir an internen Maßnahmen noch einfällt. Also es gibt einmal im Jahr ei-
474 nen, ja, Werkslauf, wo alle Mitarbeiter eingeladen sind, einen, ja, ich glaube einen,
475 Viertelmarathon zu laufen. Durch das gesamte Werk, durchs Werksgelände auch
476 durch die Produktionshallen.

477
478 I: Okay.

479
480 B: Wo viele Möglichkeiten, also viele Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Produktions-
481 bereiche zu sehen, die sie im gesamten Arbeitsalltag nicht sehen, ja. Also meistens
482 hat man nur einen bestimmten Arbeitsbereich.

483
484 I: Ja.

485
486 B: Ob das jetzt das Büro ist oder die Produktionshalle. Meistens sieht man dann nur
487 diesen Bereich und die anderen Bereiche nicht. Und bei diesem Lauf hat man die
488 Möglichkeit, also wirklich das gesamte Werksgelände und alle Produktionsstätten,
489 zumindest einmal zu streifen. Und ein anderer Punkt wäre noch, dass wir die, ja,
490 Jahresfeiern, die einerseits, ja, mittlerweile durch Corona natürlich nicht mehr, aber
491 zuvor am Werksgelände stattgefunden haben, wo alle Mitarbeiter eingeladen wur-
492 den, zum Fest zu kommen, mit den Familien.

493
494 I: Mit Familien.

495
496 B: Das war auch eine sehr tolle Aktion. Also das sind so noch diese Sonderaktionen,
497 die mir jetzt einfallen, ja.

498
499 I: Die dann die Mitarbeiter motivieren.

500
501 B: Die natürlich motivieren. Genau.

502
503 I: Und steigern. Dann kommen wir zum nächsten Thema, und zwar die externen
504 Maßnahmen. Was sind für dich externe Maßnahmen, zur Steigerung der Arbeitgebe-
505 rattraktivität?

506
507 B: Ja, da ist einerseits, wird das Thema Auftritte, ja, im Internet, in den sozialen Me-
508 dien, nicht nur in den sozialen Medien, also ja, soziale Medien, natürlich Radio,

509 Fernsehen. Wo unser Unternehmen da aufgrund der Unternehmensgröße auch sehr
510 aktiv ist. Auftritte in, ja, ob das jetzt Zeitungsartikel sind, ob das jetzt ein Auftritt in
511 Fachzeitschriften ist, wo eben, keine Ahnung, neue Produkte beispielsweise vorge-
512 stellt werden. Oder das ist ein Thema oder eine, oder einige, das sind einige externe
513 Maßnahmen. Ein weiterer externer Auftritt, vielleicht jetzt eher branchenspezifisch.
514 Aber doch externer Auftritt sind Messen, wo eben auf Messen ausgestellt wird und
515 sozusagen, aber auch bei Ausbildungsstätten. Also es ist so, dass unser Unterneh-
516 men auch bei Ausbildungsstätten, wie zum Beispiel der technischen Universität oder
517 da in den Fachhochschulen ausstellt. Und dort sozusagen die Möglichkeit gibt, den
518 zukünftigen Auszubildenden, ersten Kontakte zu knüpfen und zu zeigen, was das
519 Unternehmen macht.

520
521 I: Okay, danke. Noch mal kurz zu den internen Maßnahmen. Ein Instrument habe ich
522 vergessen, ein ganz wichtiges. Wie wird bei euch die interne Kommunikation gestal-
523 tet?

524
525 B: Die interne Kommunikation?

526
527 I: Also so Intranet und / Wie transparent ist das Ganze und wie wichtig ist das,
528 glaube ich, für die Mitarbeiter?

529
530 B: Das ist eine sehr wichtige Komponente. Interne Kommunikation wird über mehrere
531 Kanäle gesteuert. Also das eine ist einmal, ja, im Intranet verschiedene, zum Beispiel
532 Personalrochaden, Neubesetzungen in Schlüsselpositionen werden über das Inter-
533 net kommuniziert, über das Intranet kommuniziert.

534
535 I: Also vorher zuerst intern ausgeschrieben, und dann wahrscheinlich extern?

536
537 B: Genau, also es hängt ein bisschen von den Positionen ab, ob sie intern oder ex-
538 tern ausgestellt werden, wo es dann beispielsweise auch ein Hearing gibt und dann
539 sozusagen eine Bewertung eines Gremiums über die Besetzung einer Position. Das
540 ist auch möglich oder üblich. Dann interne Kommunikation, es wird einmal pro Quar-
541 tal eine Mitarbeiterveranstaltung durchgeführt, wo der Geschäftsführer, den Ge-
542 schäftsbereich informiert über, ja, wie man so schön sagt, Lage der Nation.

543
544 I: Ja.

545
546 B: Wo überlaufende Projekte, abgeschlossene Projekte, zukünftige Projekte gespro-
547 chen wird. Was das Betriebsergebnis ist, wo die Challenges liegen, wo gut gearbeitet
548 wurde, wo es Probleme gegeben hat. Das findet einmal im Quartal statt. Dann ein-
549 mal pro Monat hat man die Möglichkeit, gibt es einen Flyer, eine Kurzinformation,
550 speziell dann, wenn sich irgendwas, ja, bestimmtes tut. Dann wird im Sozialpodest,
551 also im Sozialpodest, wo die Mitarbeiter sich in den Pausen oder Mittagspausen und
552 so aufhalten, dort ist ein Fernseher ausgehängt.

553
554 I: Okay. So ein Info-Point?

555
556 B: So ein Info-Point, genau. Dort werden die, ja, Firmennews, also abwechselnd Fir-
557 mennews präsentiert, beziehungsweise auch geschäftsbereichsspezifische News
558 dargestellt, die halt ebenso in einer Schleife über den Bildschirm laufen.

559

560 I: Okay, das ist für alle zugänglich?
561

562 B: Das ist also eine Information, die für alle zugänglich ist. Und ansonsten gibt es natürlich die Organisationshierarchie, wo je nach Informationen, Informationen verteilt werden. Also das kann sein, dass das dann über das Sekretariat an alle Mitarbeiter verteilt wird. Das kann sein, dass das an die Abteilungsleiter oder an die Projektleiter geht. Das ist je nach Informationsart sehr unterschiedlich. Aber grundsätzlich funktioniert das sehr gut.
567

568
569 I: Und ist für die Mitarbeiter auch sehr wichtig?
570

571 B: Das ist für die Mitarbeiter sehr wichtig. Und da fällt mir noch ein Punkt ein. Und zwar gibt es alle zwei Jahre im Unternehmen einen Meinungsspiegel. Das heißt, hier haben alle Unternehmen die Möglichkeit, also alle Mitarbeiter die Möglichkeit, anonymisiert ja ihre Meinung zum Unternehmen zu geben. Das ist ein Fragebogen mit /
575

576 I: Also Mitarbeiterbefragung, nicht Gespräch, Befragung?
577

578 B: Genau. Das ist eine anonyme digitale Befragung, anonymisiert.
579

580 I: Ja.
581

582 B: Zirka 27 fragen. Und man kann überall zusätzlich zu den Fragen, die man ja in vier Stufen beantworten kann, ja, stimme voll zu, stimme weniger zu, stimme nicht zu oder stimme gar nicht zu, beantworten kann.
584

585
586 I: Ja.
587

588 B: Und über die es eben auch noch persönliche Kommentare zu den einzelnen Antworten dazuschreiben kann. Und diese werden dann durch ein externes Unternehmen ausgewertet. Und dann den internen Geschäftsbereichen jeweils, je nach Bereich, wo die Befragung durchgeführt wird, vorgelegt. Und durch die anonyme, ja, durch die Anonymisierung bekommt man hier wirklich auch Informationen, die man sozusagen auf normalem Wege nicht so leicht bekommt. Und diese Themen werden aufgegriffen und dann so gut wie möglich umgesetzt.
594

595
596 I: Okay. Danke. Noch einmal zurück den externen Maßnahmen. Erzähl mir bitte, wie ihr neues Personal rekrutiert?
597

598
599 B: Also hier hat das Unternehmen eine Recruiting-Plattform. Auf der werden grundsätzlich die Stellen ausgeschrieben. Wenn wir neues Personal benötigen, wird die Personalabteilung, also die HR-Abteilung informiert. Und die Anforderungen an die Stelle, an die Personalabteilung weitergeleitet, die diese Position dann ausschreibt und dann gibt es einen Rekrutierungsprozess, wo jeder Bewerber seine Bewerbung abgeben kann. Diese werden dann, entweder, je nach Abstimmung zwischen dem, ja, zwischen der Führungskraft, beziehungsweise der Person, die die Person anfordert und der Personalabteilung, wird entweder vorselektiert oder Vorselektierungskriterien definiert. Beziehungsweise werden diese eingehenden Bewerbungen dann, eben entweder nach dieser Vorselektierung oder eben mit oder ohne Vorselektierung dem suchenden Geschäftsbereich zur Verfügung gestellt. Und der kann sich dann die Bewerbungen anschauen und eben auswählen, wo mit welchen Personen die
610

611 Gespräche geführt werden. Das sind in der Regel zwei Gespräche. Einmal ein Fach-
612 gespräch und einmal ein persönliches Gespräch mit der Personalabteilung. Und
613 dann wird entschieden, wie die Stelle besetzt wird.

614
615 I: Danke. Welche sozialen Medien werden zur Personalsuche genutzt?
616

617 B: (...) Also in erster Linie einmal die Homepage, also der Internetauftritt. Dann sehr
618 stark wird das Medium Radio genutzt. Und meines Wissens auch das Medium Fern-
619 sehen. Also durch das Radio habe ich das schon des Öfteren gehört. Durch Fernse-
620 hen /

621
622 I: Und soziale Plattformen, nutzt ihr die auch? LinkedIn, Facebook?
623

624 B: Werden sicher auch zum Teil genutzt. Also kann ich jetzt nicht genau beantwor-
625 ten.

626
627 I: Danke. Werden andere Aktivitäten gesetzt, um Mitarbeiterinnen zu gewinnen, zu
628 denen, die wir jetzt schon aufgezählt haben?
629

630 B: Ja. Das hängt auch sehr stark ab von dem Bereich, der Mitarbeiter sucht. Natür-
631 lich gibt es Bereiche, die schwieriger zu besetzen sind und welche, die leichter zu be-
632 setzen sind. Gerade in den Bereichen, wo die Nachfrage sehr stark ist, aber das An-
633 gebot sehr gering ist, werden Sondermaßnahmen gesetzt, wie zum Beispiel, dass es
634 für die Mitarbeiter, die neue Mitarbeiter anwerben, eine zusätzliche Prämie gibt. Also
635 das heißt, ein Mitarbeiter des Unternehmens heuert einen Bekannten an, und dieser
636 unterschreibt dann auch tatsächlich einen Vertrag. Dann gibt es jetzt beispielsweise
637 eine Vergütung von, ja, beispielsweise 1000 Euro, oder in dieser Größenordnung.
638

639 I: Danke sehr. Was wird noch alles unternommen, um das Image nach außen hin zu
640 präsentieren?
641

642 B: (...) Jetzt muss ich schon überlegen.
643

644 I: Du hast schon ziemlich viel aufgezählt.
645

646 B: Jetzt habe ich schon sehr viel aufgezählt, was mir so einfällt, ja. (...) Also (...) ja,
647 das Unternehmen hat jetzt vielleicht im Raum Graz eine, ja, besondere Stellung. Es
648 gibt nicht sehr viele so große Arbeitgeber, wenn das nicht sogar der größte Arbeitge-
649 ber in der Steiermark ist.

650
651 I: Also ihr habt schon von Haus aus eine gute Marke?
652

653 B: Also wir haben eine gute und auch eine bekannte Marke.
654

655 I: Das ist schon mal ein Vorteil.
656

657 B: Und das ist natürlich ein großer Vorteil des Unternehmens. Also das ist einmal un-
658 umstritten, ja. Definitiv. Und auch natürlich, was wird noch getan? Also man hat die
659 Möglichkeit als Mitarbeiter auch ein Fahrzeug, das produziert wird, auszuborgen.
660 Und mit dem zu fahren, auch privat gibt es da die Möglichkeit. Und das ist natürlich
661 noch mal ein zusätzlicher Ansporn, beziehungsweise wenn man die Fahrzeuge sieht,

662 die herumfahren, dann ist das schon etwas, mit dem sich die Mitarbeiter identifizie-
663 ren, ja.

664

665 I: Ja, danke. Eine Frage noch. Welche Offline-Veranstaltungen werden von euch
666 durchgeführt?

667

668 B: Offline-Veranstaltungen?

669

670 I: Dazu zählen Messen, Sponsoring.

671

672 B: Ja, Messen und Sponsoring sowohl als auch. Beispielsweise werden die Fahr-
673 zeuge von den Universitäten, die die Rennfahrzeuge bei den Universitäten gespon-
674 sert.

675

676 I: Okay.

677

678 B: Aber auch, ja, studentische Gruppen, die sich engagiert auftreten. Und sozusagen
679 für den jeweiligen Geschäftsbereich, zum jeweiligen Geschäftsbereich passen. Ja.

680

681 I: Okay, danke. Dann kommen wir zum letzten Thema. Und zwar Arbeitgeberbewer-
682 tungsportale. Hast du dich schon mal mit Arbeitgeberbewertungsportalen auseinan-
683 dergesetzt oder vielleicht sogar selbst einmal ein Unternehmen bewertet?

684

685 B: Ich habe mich bisher nicht mit Arbeitgeberbewertungsportalen auseinanderge-
686 setzt. Ich bin jetzt seit mittlerweile zehn Jahren oder mehr, bald schon elf Jahre im
687 Unternehmen. Und hatte noch nicht die Muse oder die Notwendigkeit, mich mit Be-
688 wertungsportalen auseinanderzusetzen. Ist sicher eine interessante Sache. Werde
689 ich mal bei Gelegenheit mal nachholen, ja. Also man bekommt da auch immer wie-
690 der im Internet von gewissen sozialen Medien, die Aufforderung, den eigenen Ar-
691beitsplatz zu bewerten. Das ist auch immer eine Frage, ob man hier das machen
692 möchte, oder ob man das eher anonym behalten will oder das als eigene Meinung
693 sieht. Also ich glaube, das ist sehr individuell und habe ich bisher noch nicht genutzt.

694

695 I: Was glaubst du, welche Mitarbeiter bewerten hauptsächlich den Arbeitgeber? (...)
696 Die zufrieden sind, oder die unzufrieden sind?

697

698 B: Meistens ist es so, dass zufriedene Mitarbeiter schweigen, ja, also wo sie eher,
699 die eher, ja, sozusagen, ja, jetzt nicht ihren Unmut kundtun, sondern ja, dass sozusa-
700 gen die Lage so, ja, akzeptieren wie sie ist und die so gut befinden. Also ich würde
701 vermuten, dass das eher Mitarbeiter sind, die nicht zufrieden sind. Und hier ihren Un-
702 mut kundtun und deshalb die Bewertung, ja, eher die negativen Bewertungen eher
703 überwiegen, ja.

704

705 I: Danke. Glaubst du, dass Arbeitgeberbewertungsportale, wie zum Beispiel Kununu
706 eine geeignete Informationsquelle bei der Jobsuche ist? (...) Oder eine Zusatzquelle?

707

708 B: (...) Ja unter Umständen Also ich kenne jetzt Kununu nicht im Detail, beziehungs-
709 weise weiß jetzt nicht, wie diese Plattformen arbeiten. (...) Ich könnte mir vorstellen,
710 dass es hier von Vorteil ist, wenn es ja eine, auf jeden Fall eine Anlaufstelle gibt, eine
711 zentrale Anlaufstelle für ja Arbeitssuchende. Das ist sicher von Vorteil. Ich habe mich
712 aber, wie gesagt, jetzt noch nicht auseinandergesetzt mit den Portalen, tu ich mich

713 schwer, das zu bewerten oder zu beurteilen.

714

715 I: Dann nächste Frage, die fällt weg. Können solche Bewertungen aus deiner Sicht
716 eine Beeinflussung haben, für Jobsuchende?

717

718 B: Ja, das glaube ich schon. Deshalb weiß ich auch nicht, wie gut solche Portale
719 wirklich sind, wenn hier jetzt beispielsweise, wie wir kurz vorher angesprochen ha-
720 ben, viele negative Beiträge sind und jetzt beispielsweise positive nicht, und diese
721 Beiträge jetzt den Portalbesuchern zugänglich sind. Ob das dann nicht vielleicht ei-
722 nen schlechten Eindruck macht auf das Unternehmen. Denn oft ist es ja so, oder in
723 sehr vielen Fällen ist es so, dass an einer schlechten Bewertung sind oft ja beide
724 Seiten beteiligt. Weil das eine ist der Mitarbeiter, der die Beteiligung schreibt, der an-
725 dere ist das Unternehmen, wo vielleicht bei beiden Seiten ein Verschulden vorliegt,
726 dass so eine Bewertung zustande kommt. Darum weiß ich nicht, wie gut hier die In-
727 formationen aufbereitet werden und das auch objektiv dargestellt wird. Deshalb
728 würde ich das jetzt, ja, jetzt mit Vorsicht genießen, so ein Bewertungsportal.

729

730 I: Okay, dann hast du die Frage auch beantwortet. Wie würdest du als Unternehmen,
731 negative Bewertungen behandeln? Würdest du darauf eingehen und beantworten
732 oder nicht beantworten?

733

734 B: Ja, definitiv. Also man soll auf jeden Fall negative Bewertungen behandeln und
735 nicht im Raum stehen lassen. Ich glaube, es ist wichtig, Stellung zu beziehen und zu
736 verstehen, wieso so eine ja schlechte Benotung, Beurteilung zustande kommt, ja.
737 Also wie gesagt, die Fehler oder für so eine Beurteilung liegen sicher auf beiden Sei-
738 ten, einerseits beim Beurteiler, andererseits beim Beurteilten. Und ich glaube, ge-
739 meinsam kann man das aufarbeiten. Und vielleicht auch so eine Beurteilung richtig-
740 stellen oder korrigieren. Ja.

741

742 I: Also glaubst du, das wäre wichtig?

743

744 B: Definitiv, ja.

745

746 I: Wie stehst du persönlich zu solchen Bewertungen oder solche Portale?

747

748 B: (...) Wie gesagt, da ich doch sehr wenig Kontakt hatte zu solchen Portalen, bin ich
749 da skeptisch, ob das richtig ist. Da müsste ich mich damit auseinandersetzen. Ich
750 glaube, es ist immer wichtig, sich auf jeden Fall eine zweite Meinung zu holen. Sozu-
751 sagen vielleicht auch einen zweiten Informationskanal, ja. Also jetzt nicht unbedingt
752 vielleicht eine zweite Bewertungsplattform, ja, beispielsweise Kununu und X, Y oder
753 wie auch immer.

754

755 I: Klarstore. Nein, das würde /

756

757 B: Nein, das würde, ist aus meiner Sicht nicht richtig.

758

759 I: Also eher noch zusätzlich persönlich irgendwo.

760

761 B: Genau, also einen zusätzlichen Informationskanal, wie entweder ein persönlicher
762 Mitarbeiter oder vielleicht auch ein Gespräch mit einem Rekrutier von so einer Firma
763 halten. Also auf jeden Fall einen anderen Informationskanal nutzen, ja.

764
765
766
767
768
769
770
771
772
773
774
775
776
777
778
779
780
781
782
783
784
785
786
787
788
789
790
791
792
793
794
795
796
797
798
799
800
801
802
803
804
805
806
807
808
809
810

I: Wie glaubst du, werden solche Bewertungsportale in der Zukunft angenommen, gerade von den Jüngeren?

B: Ja, ich könnte mir vorstellen, dass das stärker angenommen wird als noch vor, sagen wir mal vielleicht, ja, eine Generation ist zu weit her, aber vor einigen Jahren. Da es eine sehr schnelle Information ist, aber vielleicht auch eine nicht so hochwertige Information. Um das hier eben, ja, vielleicht auch ein falsches Bild oder ein Bild nur von wenigen Personen oder nur ein einzelnes Bild, oder einzelne Bilder von einzelnen Personen vermittelt werden und nicht das große Gesamte, was das Unternehmen vielleicht bietet oder bieten kann, ja.

I: Also sehr skeptisch?

B: Ja.

I: Ja. Dann sind wir eigentlich mit den Themen durch. Gibt es aus deiner Sicht noch Erwähnenswertes zu den gefragten Themen?

B: Ja, was ist noch erwähnenswert? Ich glaube heute, wenn man sich einen Job suchen möchte und arbeitswillig ist, dann findet man einen Job. Und also der Fachkräftemangel, der kommt speziell in der Metallbranche, den bekommt man schon mit, ja. Also es ist ja in vielen Branchen so. Und ich glaube, dass das in Zukunft die Branchen sind, die wieder, ja, dass die Gewinner sind, wo ein sehr großes Potenzial liegt und dass das heute den Verantwortlichen, den Eltern der zukünftigen Generation auch vermittelt werden muss, dass hier sehr viel Potenzial drinnen liegt und dass das ein wichtiger Teil unserer Zukunft ist, und nicht nur, ja, jetzt ein Studium und eine reine Ausbildung, das praktisch Erfahrung sehr wichtig ist, in Kombination mit einer guten Ausbildung. Und dass das der richtige Weg ist.

I: Also duale Systeme wäre Zukunft?

B: Duale Systeme, stärker diversifiziert. Großer Praxisanteil. Auch die Möglichkeit den jungen Leuten zu geben, auch eine bessere Entscheidungsgrundlage zu haben für ihre Arbeit. Ja. Und ich glaube, ganz wichtig ist, das ist auch meine Erfahrung, und da muss man, glaube ich, auch an die Eltern appellieren, und diese ebenfalls mitabholen, denen zeigen, wie wichtig es ist, ja, das Handwerk auch zu fördern. Weil das später auch in mehreren Bereichen Vorteile bringt, ja. Sowohl im Privaten als auch im Beruflichen.

I: Ja, dann sage ich danke für deine Zeit.

B: Bitte gerne.

I: Und einen schönen Abend noch.

B: Danke.

Transkription Interview 10

- 1 I: Ich sage einmal danke, dass du dir die Zeit genommen hast für das Interview.
2
- 3 B: Gerne.
4
- 5 I: Die Einwilligungserklärung und Datenschutzerklärung hast du bekommen?
6
- 7 B: Jawohl.
8
- 9 I: Bist einverstanden damit?
10
- 11 B: Alles gut.
12
- 13 I: Dann möchte ich gleich zur ersten Frage übergehen.
14
- 15 B: Mhm. (bejahend)
16
- 17 I: Schilder mir deine Erfahrungen zu Fachkräftemangel?
18
- 19 B: (...) Was für alle ziemlich gleich ist, einmal zumindest in unserer Region da in Eu-
20 ropa, das ist (...)
21
- 22 I: Hörst du mich? (...) Okay. Geht wieder.
23
- 24 B: Ja, wo kommt der Fachkräftemangel her oder wie ist es so weit gekommen. Hat
25 aus meiner Sicht verschiedene Ursachen. Eine der Ursachen, die sich schon seit vie-
26 len Jahren abzeichnet und die auch nicht überraschend ist, ist sicherlich der demo-
27 grafische Wandel. Das heißt, dass geburtenschwächere Jahrgänge nachkommen.
28 Die Menge, die Anzahl der potenziellen Fachkräfte, wenn es um Lehrlinge geht und
29 der ausgebildeten Fachkräfte ist nicht mehr so groß und hinten raus purzeln uns lei-
30 der Gottes die bestehenden in Form von Pensionierungen. Das erleben wir eh schon
31 seit vielen Jahren. Dann würde ich gerade auch im Zusammenhang mit den Lehrlin-
32 gen behaupten, dass es ein bisschen ein Unterschied macht, wo in Österreich man
33 sich befindet, in was für einem Bundesland. Und wie gut dort die Lehre in den Köpfen
34 der Menschen und zwar nicht nur der jungen Leute, die so 12, 13, 14 sind, wenn es
35 darum geht, für welche Ausbildung entscheide ich mich, sondern natürlich auch in
36 den Köpfen der Erwachsenen, in Form von Eltern oder vielleicht sogar noch Großel-
37 tern, die da mitreden, verankert ist. Ich glaube, das ist in Vorarlberg ein bisschen
38 besser. In der Form, weil die Lehre eine lange Tradition hat und weil auch große Fir-
39 men, wie jetzt im Speziellen der Fa. XXX da viel dafür getan haben, am Industrie-
40 standort, dass eine Lehre als genauso qualifizierte Ausbildung angesehen wird, wie
41 wenn jetzt jemand eine Matura macht an einer AHS oder an einer BHS. Ist aber na-
42 türlich nicht in jeder Familie gleich. Kommt meines Erachtens auch immer ein biss-
43 chen darauf an, was für einen Background gibt es dort. In was für einem Beruf arbei-
44 ten Papa und Mama, oder Opa und Oma. Und wie ist die Familie so ausgerichtet, in
45 Sachen, wir sind Akademiker oder wir sind Fachkräfte. Und spielt auf jeden Fall eine
46 Rolle, die uns auch beeinflusst als Betrieb. Am wenigsten schwer ist es, es ver-
47 schiebt sich immer ein bisschen, am wenigsten schwer ist es aus meiner Sicht,

48 Fachkräfte zu finden, im Bereich Assistenz. Das ist jetzt durchaus noch etwas, wo du
49 sagst, ja, da kriege ich auch 30, 40 Bewerbungen pro Position. Und habe die Qual
50 der Wahl, unter Anführungszeichen. Wenn man natürlich ein bisschen dahinter
51 schaut, hinter die Kulissen, dann dünnt es sich auch schon wieder aus. Weil sich na-
52 türlich auch Menschen auf offene Positionen bewerben, wo der Werdegang nicht 1:1
53 passt. Aber da kriege ich noch erfreulich viele. Und generell würde ich sagen, ist der
54 kaufmännische Bereich etwas leichter zu besetzen, als der technische Bereich. Aber
55 auch da gibt es Ausnahmen. Absolute Spezialisten, wie ein Bilanzbuchhalter zum
56 Beispiel oder ein Unternehmensjurist, ein Legal Counsel oder Personalverrechner
57 sind auch Mangelware. Aber im Großen und Ganzen geht es noch ein bisschen
58 leichter. Wir sind ein Betrieb im Maschinen- und Anlagenbau. Und haben schwer-
59 punktmäßig natürlich viele technische Positionen zu besetzen. Und ganz wenig, un-
60 gefähr zwei Prozent angelernte Kräfte. Alle anderen 98 Prozent, die haben zumin-
61 dest eine Fachschule oder eine technische Lehre. Technische Lehre dann 3,5 Jahre
62 oder vier Jahre. Und da wird die Luft schon dünn. Das ist dann vielleicht wiederum
63 ein bisschen ein Nachteil von Vorarlberg, denn es gibt ganz, ganz viele interessante
64 Betriebe. Es gibt auch viele Marktführer und Hidden Champions und wir sind zusätz-
65 lich noch in dem Vierländereck mit der Ostschweiz, mit Liechtenstein, und mit Süd-
66 deutschland. Und da sind die Wege nicht so lange, die Anfahrtswege zur Arbeit und
67 die sind auch schon draufgekommen, dass es in Österreich gute Leute gibt und zie-
68 hen uns halt da einen Teil ab, beziehungsweise sind die Einkommensniveaus dann
69 durchaus auch andere. Also da gibt es im Vergleich zur Ostschweiz oder auch zu
70 Liechtenstein durchaus 25, 30 Prozent, möglicherweise sogar noch mehr Unter-
71 schied, wo du halt dann, wenn du nicht jeden Preis zahlen kannst und nicht mehr
72 mitkommst.

73
74 I: Ja, ist verständlich, ja.

75
76 B: Und wenn ich mir jetzt die Techniker noch mal rauspicke, wo es am schwierigsten
77 ist unter den Fachkräften, dann kommt es halt wieder darauf an, was hat ein Betrieb
78 für Spezialisten am Werk. Und wir als Maschinen- und Anlagenbauer haben natürlich
79 auch viele Leute, um die 80 herum. Die ständig auf Achse sind. Die Montagetaätigkei-
80 ten machen, die Inbetriebnahme Tätigkeiten machen und die Kundendienstserviceta-
81 tigkeiten machen. Das heißt, eine Reisetätigkeit von 60 bis 100 Prozent. Und da
82 spielt dann natürlich auch noch mit, möchte ich das generell.

83
84 I: Ja. Immer weniger von der Jugend?

85
86 B: Und so wie ich es erlebe, genau, wo eben leider Gottes nicht mehr raus und die
87 Welt entdecken, sondern hängen eher mehr durchaus an ihrem, an dem Homebase
88 und dann den Freuden und den Vereinen und an ihren ganzen Hobbys. Und das er-
89 schwert die Sache halt in unserer Branche noch zusätzlich.

90
91 I: Danke. Jetzt hast du mir etliche Fragen schon beantwortet. Wie könnte man deiner
92 Meinung nach, den Fachkräftemangel bekämpfen?

93
94 B: Nun ja, da musst du auch an vielen Fronten kämpfen, wenn du schon sagst, be-
95 kämpfen. Ganz, ganz, ganz wichtig ist, dass wir mit der Lehrlingsausbildung konse-
96 quent weitermachen und die betreiben. Weil (...) da, also wir schaffen es gar nicht
97 rein von extern die Fachkräfte reinzuholen, die wir brauchen. Das heißt, da könnte
98 man, da müssen wir drauf bleiben, auch in schwächeren Jahren, wo es vielleicht

99 wirtschaftlich nicht ganz so gut geht. Und auch schauen, dass man die speziell auch
100 so zum Schluss raus, wenn du sagst, die haben jetzt wirklich ein gutes Niveau,
101 schon in die Bereiche reinschnuppern lassen und für die Bereiche begeistern, wo wir
102 uns besonders schwertun. Nämlich die ganzen Anlagenmontage, die Inbetriebnahme
103 und den Kundendienst. Und die aufbauen.

104

105 I: Also die Talente rausfiltern und schon spezialisieren?

106

107 B: Genau. Genau.

108

109 I: Das ist eine gute Idee, ja.

110

111 B: Ohne die würde es gar nicht gehen. Dann merken wir auch immer wieder, dass
112 wir gute Leute kriegen aus Praktika und Diplomarbeiten und aus Abschlussarbeiten.
113 Weil das halt wirklich für beide Seiten was ist, wo du sagst, du kannst unverbindlich
114 reinschnuppern. Jemand hat eine Tür schon, oder so muss ich sagen, nicht eine Tür
115 im Fuß, umgekehrt, einen Fuß in der Tür. Lernt den Betrieb kennen, merkt, wie ist da
116 die Stimmung. Fühle ich mich da wohl? Welche Aufgaben gibt es da? Wie gehen die
117 miteinander um? Und umgekehrt kann jemand auch ein Stück weit sein Können be-
118 weisen und wir erkennen auch Aufgaben, die für uns auch interessant sind. Gleich
119 vergeben an Diplomaten und Praktikanten. Also ist auch was, was man konsequent
120 betreiben muss und wir gerne tun. Ja, dann spielt natürlich auch eine Rolle, wie flexi-
121 bel ist man in Bezug auf den Arbeitsplatz. Wir haben jetzt beispielsweise zwei Stand-
122 orte in Österreich, den in Vorarlberg und den in der Steiermark. Und sind, haben frü-
123 her die Leute immer nur dort an den Arbeitsplatz stationiert. Und mittlerweile, sage
124 ich mal so, gerade wenn jemand in der Anlagenmontage oder in Inbetriebnahme an-
125 fängt, eigentlich ist es uns egal, wo er herkommt. Ob es ein Kärntner ist, oder ein
126 Steirer ist, ein Vorarlberger, ein Burgenländer, spielt überhaupt keine Rolle. Wichtig
127 ist nur, dass er bereit ist, dass er für eine gute Einarbeitung an den Standort kommt.
128 Weil von wo er dann auf Dienstreise geht, ist uns egal. Und wir sind mittlerweile auch
129 dazu übergegangen, in verschiedenen Positionen, wo es ganz zäh ist, Mitarbeiter
130 auch 100 Prozent im Home-Office arbeiten zu lassen. Also es gibt Positionen, noch
131 nicht viele, weil wir mit dem erst begonnen haben und für uns ist es natürlich auch
132 ein Novum und ein Aufwand. Aber bis dato geht es ganz gut. Sie sitzen beispiels-
133 weise irgendwo in einem Home-Office, in einer größeren Stadt, wo sie zum Studieren
134 hingegangen sind, Wien, Hausnummer. Und kommen auch für die Einarbeitung her
135 und machen halt ihre ganzen Teammeetings und die Zusammenarbeit, abteilungs-
136 übergreifend online, digital. Und kommen halt dann punktuell dann immer wieder her,
137 an den Standort, aber arbeiten zu 100 Prozent zu Hause. Und das haben wir inner-
138 halb von Österreich und mit einigen wenigen haben wir das auch sogar schon grenz-
139 überschreitend. Also die sitzen irgendwo in Deutschland, sind da bei uns beschäftigt
140 und arbeiten so zusammen und kommen auch punktuell her.

141

142 I: Okay. Also tut sich sehr viel in dem Fachkräftemangel?

143

144 B: Also der Aufwand, den du betreiben musst, ist sehr groß. Weil natürlich auch du
145 rechtlich, sozialversicherungsrechtlich, arbeitsrechtlich, lohnsteuerrechtlich vieles ab-
146 klären musst und teilweise auch externe Lohnverrechnungen und Buchhaltungen
147 brauchst, Steuerberatungen. Aber wenn es nicht geht, musst du halt neue Wege fin-
148 den.

149

- 150 I: Ja. Sehr gut. Danke. Du hast es schon mal kurz angeschnitten, und zwar den de-
151 mografischen Wandel.
152
- 153 B: Ja.
154
- 155 I: Wie siehst du den aktuell, beziehungsweise in der Zukunft?
156
- 157 B: Nun ja, ein Teil davon, also es wird sich jetzt nicht grundlegend ändern. In Öster-
158 reich wird jetzt nicht jede Frau auf einmal wieder fünf Kinder kriegen.
159
- 160 I: Nein, so schnell sicher nicht. Im Gegenteil glaube ich.
161
- 162 B: Also das wissen wir, die Geburtenrate wird nicht mehr werden und wir wissen ja
163 ungefähr, wie die Altersstruktur von der Bevölkerung ist. Das heißt, das, was früher
164 einmal eine Alterspyramide war, was wir noch aus den Schulbüchern kennen, das
165 wird ein Schwammerl oder ein Pilz.
166
- 167 I: Genau, ja.
168
- 169 B: Verschiebt sich ja alles nach oben. Ich glaube, das wird auch davon abhängig
170 werden, wie gut gelingt es uns, auch im Ausland, aus dem Ausland Fachkräfte her-
171 einzuholen. Siehst du, das habe ich noch nicht erwähnt, das ist auch etwas, was wir
172 begonnen haben zu tun, dass wir um Rot-Weiß-Rot-Karten ansuchen.
173
- 174 I: Okay, ja.
175
- 176 B: Für Spezialisten, die wir so am österreichischen Markt nicht finden. Das ist halt ein
177 aufwendiges Prozedere und da spielt ein Stück weit auch mit, wie gut gelingt es. Das
178 ist dann kein Firmenspezifikum mehr, diese bürokratischen Hürden abzubauen.
179
- 180 I: Ja.
181
- 182 B: Weil da beißt sich halt oft die Katze in den Schwanz, ohne Wohnsitz kein Arbeits-
183 vertrag und ohne Arbeitsvertrag kein Wohnsitz. So.
184
- 185 I: Genau. Eigentlich die Politik hat das erschwert den Zugang.
186
- 187 B: (...) Ja. Also das wäre gut, wenn wir bürokratische Hürden da einfach abbauen.
188 Da haben wir jetzt bedingt Einfluss auf das Ganze, über die Wirtschaftskammer als
189 Interessenvertretung kann man natürlich Themen einbringen oder auch sagen, wir
190 haben diese und jene Mangelberufe, das versuchen wir zu tun. Oder wir haben auch
191 schon mitgetan, eine Initiative über die Wirtschaftskammer, wo man versucht hat,
192 beispielsweise in Spanien Fachkräfte zu finden, weil dort eine extreme Arbeitslosen-
193 quote ist, oder was auch immer.
194
- 195 I: Habe ich schon gehört, ja, aber die Sprachbarriere ist halt noch ein bisschen ein
196 Hindernis.
197
- 198 B: Genau, also die Sprachbarriere ist ein Hindernis. Dann darfst du nicht vergessen,
199 das ist kulturell halt auch eine ganz andere Mentalität.
200

201 I: Ja.

202

203 B: Das heißt, wenn du das gezielt und im größeren Stil betreiben willst, musst du halt
204 fast schon auch eine Person anstellen, die die dann da bei uns integriert und ihnen
205 hilft bei der Wohnungssuche, und wenn sie Familie haben, bei der Suche nach Schu-
206 len, Behördengängen und, und, und. Vielleicht sogar in der Freizeit.

207

208 I: Ja.

209

210 B: Und das braucht viel Kapazität. Aber da machst du halt auch dann im Wege von
211 Trial-and-Error probierst du immer wieder Dinge aus. Was wir auch noch gemacht
212 haben ist, dass wir mit einem Bürostandort näher an die Mitarbeiter herangerückt
213 sind. Je nachdem, was für Anfahrtszeiten die haben. Steiermark sind die Leute nicht
214 so verwöhnt. Da nimmt man eher längere Wege in Kauf. In Vorarlberg ist es so, dass
215 manche halt alles, was über fünf, zehn Minuten hinausgeht, wird schon viel.

216

217 I: Okay, interessant. Ja.

218

219 B: Also je nachdem, wo du dich befindest. Wir haben auch viele, viele gute Leute, die
220 kommen aus einer Talschaft, bei uns in Vorarlberg und da haben wir es jetzt umge-
221 kehrt gemacht. Da gibt es welche, die würden nie umziehen, aber der Weg ist ihnen
222 halt doch lange, da haben wir jetzt einen Bürostandort dorthin verlegt, wo die sich be-
223 finden. Kommt immer auf den Job darauf an.

224

225 I: Ja.

226

227 B: Ein Produktionsstandort ist natürlich mehr Aufwand und das geht auch nicht im-
228 mer so. Aber wenn es ein Bürojob ist, haben wir einen Piloten gestartet und haben
229 gesagt, okay, jetzt rutschen wir mit dem Büro zu den Leuten. Und dann müssen sie
230 halt nicht eine halbe Stunde fahren, sondern auch nur mehr zehn Minuten oder fünf
231 Minuten.

232

233 I: Ja, danke. Super. Zur nächsten Frage. Wie siehst du eigentlich den Wertewandel
234 der neuen Generationen?

235

236 B: (...) Nun ja, das ist jetzt eine sehr subjektive Geschichte, der Wertewandel. Mein
237 persönlicher Eindruck, so wie ich es erlebe oder wir als Team da, ist, es gibt manche
238 Dinge, die haben wir alle gemeinsam, das ist egal, wie alt sie sind oder welcher Ge-
239 neration sie entstammen. Eine Wertschätzung in Form von einer Wahrnehmung und
240 von einer guten Kommunikation und einer Anerkennung, in welcher Form auch im-
241 mer, das haben alle gerne.

242

243 I: Ja.

244

245 B: Also selten, dass jemand sagt /

246

247 I: Ist mir egal.

248

249 B: Ist mir egal und wenn er es sagt, ist es auch die Frage, ob es tatsächlich so ist.
250 Aber wenn es um das Thema geht, (...) wie viel Energie von dem ganzen Kuchen,
251 was ich zur Verfügung habe, was mein Leben ausmacht, Arbeit. Freundeskreis,

- 252 Familie, Hobbys, sonst Interessen, stecke ich in die Arbeit rein, dann wird der Ku-
253 chen aus meiner Sicht kleiner.
254
- 255 I: Ja, habe ich auch schön gehört, ja.
256
- 257 B: Das heißt, dieses viel strapazierte Wort Work-Life-Balance, das wird jüngeren Ge-
258 nerationen zunehmend wichtiger.
259
- 260 I: Ja.
261
- 262 B: Und ich erlebe es auch so, dass das Geld immer noch, natürlich noch eine Rolle
263 spielt, aber nicht mehr, wenn sie mehrere interessante Angebote haben, nicht auto-
264 matisch das zieht, was finanziell am lukrativsten ist.
265
- 266 I: Ja. Zu dem Thema kommen wir auch noch, ja.
267
- 268 B: Ja. Also ich erlebe es so, da spielt auch zunehmend eine Rolle, wie flexibel sind
269 Firmen mit 4-Tage-Wochen.
270
- 271 I: Das Thema habe ich auch noch. Aber können wir gleich anschneiden. Wie siehst
272 du Arbeitszeitmodelle?
273
- 274 B: Und vielleicht eines noch XXX, was ich noch sehe, der Spaßfaktor ist auch ein
275 wichtiger. Ich meine, jeder will gerne zur Arbeit gehen und jeder will gerne ein gutes
276 Arbeitsklima haben, aber ich sage jetzt bewusst ein Spaßfaktor, muss noch größer
277 sein bei den Jungen. Und wie viel Sinn, das ist ja auch eine sehr subjektive Ge-
278 schichte, die Arbeit macht.
279
- 280 I: Genau, ja.
281
- 282 B: Ist auch ein ganz eine wichtige, also spielt meines Erachtens auch eine ganz eine
283 wichtige Rolle. Und eines erlebe ich schon auch noch, zunehmend bei jüngeren Leu-
284 ten, Dinge, wo man sagt, das ist eigentlich bei Generationen 40, 45, 50 so klassisch
285 etwas gewesen, wo jeder sagt, ja, das ist ja klar, das liegt ja in meiner eigenen Ver-
286 antwortung, das verlagert sich schon auch immer mehr an den Arbeitsplatz, habe ich
287 den Eindruck. Dass jüngere Generationen zunehmend erwarten, dass ihnen die Fir-
288 men auch Dinge lösen.
289
- 290 I: Okay. Gut. Dann gehen wir zu meinem Hauptthema. Und zwar, welche Rolle spielt
291 Employer Branding, die Arbeitgeberattraktivität für dich?
292
- 293 B: (...) Ja, wenn du mir so generell stellst, ist halt die Frage, die dahintersteckt, aus
294 meiner Sicht, so ein bisschen ein Selbstbild und ein Selbstverständnis. Nämlich, wer
295 sind wir eigentlich als Arbeitgeber und was macht uns aus als Arbeitgeber? Und wie
296 präsentiere ich mich dann auch als Arbeitgeber.
297
- 298 I: Genau.
299
- 300 B: Also von dem ist das Employer Branding halt getragen.
301
- 302 I: Das ist generell jetzt gemeint, ja. Und spezifisch. Erzähl mir, was deiner Meinung

303 nach ein gutes Employer Branding ausmacht?
304

305 B: Nun ja, aus meiner Warte ist es wichtig, dass man da authentisch bleibt. (...) Und
306 für diese Authentizität ist natürlich auch die Frage, wer sind wir und wie präsentieren
307 wir uns. Und erzähle ich dir halt irgendwie das Blaue vom Himmel und dann ist es
308 ganz anders in der Realität. Oder überlege ich mir, also was zeichnet uns aus. Wie
309 würde ich mich beschreiben und wen spricht das auch an, welche Zielgruppe und
310 wie präsentiere ich das Ganze. Das hat zwei Seiten für mich. Das eine ist das
311 Employer Branding nach außen und das andere ist aber natürlich auch das Employer
312 Branding nach innen.

313
314 I: Genau, ja.
315

316 B: Wenn du keine Social-Media-Kanäle und sonst was hast, die Leute nehmen ja nur
317 das wahr, was sie jeden Tag beim Arbeiten erleben. Und wenn sie mit ihren Themen
318 kommen, wie du damit umgehst. Das macht viel aus. Aber sie wollen eigentlich auch,
319 nach meiner Wahrnehmung auch, dass das, was da drinnen passiert, was besonders
320 ist, oder was ihnen selber taugt, oder auf was sie auch stolz sind, auch nach außen
321 hin präsentiert und transportiert wird. Ja und gut ist es eben aus meiner Sicht, wenn
322 das authentisch ist, dann finde ich, Employer Branding soll ja auch einen Blick hinter
323 die Kulissen ermöglichen. Bei jeder Firma arbeiten nur Menschen. Und eigentlich
324 möchte ja jemand, der sich interessiert für eine Firma und einen Job, dort auch einen
325 Eindruck haben, welche Art von Menschen arbeiten denn da und wie sind denn die
326 und wie tun denn die miteinander. Und darum ist ein gutes Employer Branding für
327 mich auch, wenn es die Firma angreifbar macht, greifbar, angreifbar. Und ich finde
328 es auch schön, wenn man neben dem Portfolio, dem Produktportfolio was man hat,
329 oder der Dienstleistung, die man anbietet, je nachdem, in welcher Branche das man
330 arbeitet, eben auch die Leute, die dort arbeiten, vor die Kulissen holt. Und auch zeigt,
331 welche Jobs gibt es überhaupt, und was ist vielleicht das Coole an dem Job oder
332 was ist auch die Herausforderung in dem Job. Und dass sie auch präsentieren dür-
333 fen, so als Unternehmensvertreter.

334
335 I: Das ist eine gute Idee, ja. Dann eine allgemeine Frage. Wie siehst du die Unter-
336nehmenskultur in deinem Betrieb oder wie wichtig ist das für dich?
337

338 B: Das ist in jedem Betrieb sehr wichtig. Und in jedem Betrieb ist das Thema, glaube
339 ich, sehr, sehr eine subjektive Empfindung. Je nachdem, in was für einer Abteilung
340 und je nachdem, in was für einem Bereich du arbeitest, hast du halt einen engeren
341 Kern in der Zusammenarbeit. Und je nachdem wie die tun miteinander, und wie gut
342 das läuft oder nicht läuft, empfindet das, glaube ich, auch jeder ein bisschen anders.
343 Und schaut natürlich auch nicht jeder auf die gleichen Sachen. Aber was für mich da
344 essenziell dazu gehört, wo du sagst, das ist so ein Grundrauschen in der Firma, das
345 ist, wie gehen wir miteinander um, wie tun wir miteinander im täglichen Tun. Und was
346 mir wichtig ist, oder was uns wichtig ist, wenn ich jetzt sage, stellvertretend für das
347 Personalmanagement, oder auch stellvertretend für eine Geschäftsführung, das ist,
348 dass wir auf Augenhöhe miteinander umgehen. Egal, ob wir jetzt mit einem Lehrling
349 reden oder mit einem Gewerblen reden oder mit dem Geschäftsführer oder mit ir-
350gendjemanden im Management, das soll auf Augenhöhe passieren und da soll sich
351 jeder einbringen dürfen und können. Und das soll ja auch ein offener Austausch sein.
352 Und da muss ich auch nicht unbedingt drei Jahre warten oder 30 Jahre, bis ich ein-
353mal einen Input bringe. Sondern oft ist ein frischer Blick von jemanden, der frisch

354 reingekommen ist, und halt sich einmal orientiert hat, und ein paar Monate da ist, ob
355 er auch schon was anderes gesehen hat oder auch noch gar nichts gesehen hat,
356 auch viel Wert. Dass man nicht betriebsblind wird. Und ich finde wichtig oder gut auf-
357 gehoben ist man dann, wenn so das Setting rundherum passt. Da gibt es Leute, die
358 fühlen sich in einem ganz kleinen Betrieb super wohl. Und dann gibt es Leute, die
359 brauchen eine gewisse Entwicklungsmöglichkeit, aber innerhalb von einer Firma.

360

361 I: Ja.

362

363 B: Das kann ein KMU wahrscheinlich leichter bieten, als ein Betrieb mit drei, vier,
364 fünf, wo es halt nicht mehr gibt. Und dann gibt es natürlich auch noch Konzerne und
365 da ist es wichtig rauszufinden, bin ich der Generalist oder bin ich der Spezialist. Mag
366 ich in der Automobilindustrie arbeiten, weil alles lean, lean, lean, lean? Oder stört es
367 mich nicht, wenn manche Dinge vielleicht ein bisschen chaotischer abgehen, aber
368 dafür kann man vielleicht einen Job genau auf mich selbst Zuschneiden? Weil ich
369 halt genau die Stärken mitbringe.

370

371 I: Okay, danke. Dann kommen wir zum eigentlichen Thema und zwar interne Maß-
372 nahmen des Employer Branding. Du hast schon sehr viel angesprochen. Sprechen
373 wir mal über die Arbeitszeitmodelle. Wie wichtig sind dir die, dass die in Zukunft fle-
374 xibler werden?

375

376 B: Ja, ich meine, wenn das ein Bedarf ist, den die Leute haben und der ist da, dann
377 ist das ein ganz ein essenzieller Punkt. Ich meine, wir haben schon seit langer Zeit
378 bei uns im Betrieb Gleitzeitmodelle.

379

380 I: Ja, für die Angestellten. Ist wahrscheinlich einfacher?

381

382 B: Ja, wobei es auch im Produktionsbereich so ist, dass wir keine starren Zeiten ha-
383 ben. Es gibt natürlich etwas schmälere Fenster.

384

385 I: Okay. Ja.

386

387 B: Wo ich sage, in dem Rahmen kann ich gleiten. Es kommt darauf an, bin ich an ei-
388 ner Maschine und habe ich eine Schicht oder habe ich keine Schicht. Aber auch dort
389 gibt es einen Gleitzeitrahmen.

390

391 I: Sehr gut.

392

393 B: (...) Und wir müssen auch dahin gehend flexibel sein, weil sich manchmal halt
394 nicht nur die Bedürfnisse der Mitarbeiter dahin gehend ändern, dass andere Genera-
395 tionen nachkommen. Es passiert auch, dass Mitarbeiter auf einmal in eine andere
396 Lebenssituation rutschen.

397

398 I: Ja.

399

400 B: Da gibt es privat ein Problem oder dann muss man die Eltern pflegen oder was
401 auch immer. Und dann wechselst du vielleicht einmal für eine gewisse Zeit von einer
402 Vollzeit in eine Teilzeit. Oder wir haben auch einen Kollegen, der ist im Winter so
403 quasi Vollzeit und im Sommer arbeitet er nur 60 Prozent, weil da hat er noch einen
404 Nebenjob, ganz was anderes, bei so einem, ja /

405
406 I: Also ihr geht auf die /
407
408 B: (unv.) #00:27:32-7# Parcours eigentlich ist das.
409
410 I: Ja.
411
412 B: Dann geht er halt Rafting mit den Leuten und tut sonst was.
413
414 I: Okay.
415
416 B: Aber das ist ihm besonders wichtig. Und das ist für uns wieder aufwendig, aber,
417 wenn man es weiß, früh genug, kann man es sich einteilen und dann hat er halt da
418 drei Monate im Sommer nur 60 Prozent und dann arbeitet er wieder voll.
419
420 I: Und Home-Office? Habt ihr auch etliche? Hast du schon vorher angesprochen.
421
422 B: Home-Office Arbeitsplätze hat die Pandemie brandbeschleunigt.
423
424 I: Ja, das stimmt.
425
426 B: Also wir haben diese Konzepte schon alle in der Schublade gehabt und haben ei-
427 nige Pilotbetriebe.
428
429 I: Okay, sehr gut.
430
431 B: Oder Piloten gehabt zu dem Thema. Aber natürlich ohne Home-Office wäre es
432 jetzt in der Pandemie gar nicht gegangen. Und haben das aber in einem sehr frühen
433 Stadium sauber aufgelistet. Und haben für uns eben definiert, auch unabhängig von
434 der Pandemie, in was für einem Rahmen möchte man denn Home-Office ermögli-
435 chen und was sind die Kriterien überhaupt für Home-Office. Also gibt es auch. Es
436 gibt ein paar Exoten, die haben 100 Prozent Home-Office und die anderen haben
437 halt einen definierten Prozentsatz, wo man sagt, in dem Rahmen machen wir es
438 möglich.
439
440 I: Hängt von der Abteilung wahrscheinlich ab, ja. Gut. Dann, wir haben das vorher
441 auch schon angesprochen und zwar, wie siehst du die Entlohnung und Benefits? Wie
442 wichtig ist das für die Mitarbeiter?
443
444 B: Also was sich nie ändern wird ist, dass Menschen eine gewisse Erwartung haben
445 an ihren Lebensstil. Und der muss gedeckt sein. Wir sind ein Betrieb, wir haben also
446 wir sind, oder ich muss es anders sagen. Wir sind kein Betrieb, der sich am Mindest-
447 lohn bewegt, im Gegenteil. Wir behaupten, es sind alle Leute fair entlohnt. Und das
448 ist das, das ist der Hygienefaktor, der muss gegeben sein. Und dann kommt es ein
449 bisschen darauf an, von den Entlohnungsmodellen, in welchem Bereich ist man un-
450 terwegs und wie viel hat man auch individuell Einfluss auf die Erreichung von be-
451 stimmten Zielen. Wir haben Prämienmodelle für Führungspositionen und definierte
452 Spezialisten Positionen, wo man sagt, da macht es einen Sinn. Da ist jemand essen-
453 ziell oder unmittelbar direkt am, oder hat Einfluss auf den Unternehmenserfolg, mit
454 verschiedenen Leistungskomponenten. Wir haben Prämienmodelle auch bei den
455 Lehrlingen beispielsweise.

456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466
467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478
479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
501
502
503
504
505
506

I: Okay.

B: Das ist uns nicht egal, ob die / Ich meine, am Ende des Tages zählt, was können die am Ende der Lehre. Aber wenn die auch unter der Lehrzeit gute Leistungen erbringen, auch in einer Schule, dann sollen die auch davon profitieren und kriegen Prämien.

I: Ja, ist sicher motivierend, ja.

B: Und was wir auch machen ist, kleinere Erfolgsbeteiligungen, wenn es im Unternehmen gut läuft, wenn wir wirtschaftlich ein gutes Jahr haben, dann zahlen wir auch Sachprämien aus an die Mitarbeiter.

I: Okay, danke. Wie wichtig ist dir der Faktor Motivation der Mitarbeiter?

B: Ja, das ist auch wieder sehr subjektiv gefärbt. Aber ich glaube, du wirst von wenig Personal auch was anderes hören als ohne intrinsische Motivation geht es nicht. Du kannst den Hund nicht täglich zur Jagd tragen, würde ich einmal sagen.

I: Ja, geht nicht auf Dauer.

B: Weil die Kapazität hast du in aller Regel nicht, als Teamleiter oder Abteilungsleiter und das macht dann auch keine Freude. Und der Job, finde ich, macht umso mehr Freude, je mehr gewährleistet ist, dass du erstens einmal dir das richtige rausgepickt hast, was zu dir passt und auch das Umfeld, was zu dir passt. Und je mehr du dich natürlich auch einbringen kannst mit deinen Stärken. Das heißt, wenn du das förderst, und jemand ist am richtigen Platz, dann sollte das eigentlich gegeben sein. Wenn es rundherum oder zwischendurch einmal hakt, das hat ein jeder, das ist menschlich, dann helfen wir darüber, für das sind wir da. Aber das Grundrauschen, das muss schon von den Leuten selber kommen und das muss passen. Ohne das geht es nicht.

I: Danke. Um die Bedürfnisse und die Wünsche von den Mitarbeitern rauszufinden, führt ihr da Mitarbeiterbefragungen durch?

B: Führen wir auch durch. Wobei regelmäßig kannst du eigentlich sagen, versuchen wir das natürlich rauszufinden, in Form von Mitarbeitergesprächen.

I: Okay, ja.

B: Und eigentlich sollte der erste Personalentwickler für einen Mitarbeiter sein Chef oder seine Chefin sein. Personalabteilung ist dafür da, dass sie das gut begleitet. Aber wirklich kennen und wissen, was hat jemand darauf, was taugt jemanden, wo habe ich ein Potenzial, das noch ungenutzt ist, das muss der unmittelbare Vorgesetzte sein. Und daher soll der auch Mitarbeitergespräche führen oder mit uns gemeinsam als Personalabteilung einmal, in Form von so einer Kompetenzmatrix das rausfinden. Wo stehen wir denn da überhaupt. Und Mitarbeiterbefragungen führen wir auch durch, aber das macht man halt nicht andauernd, sondern alle paar Jahre einmal, um auch wiederzuerkennen, ja, wo drückt denn den Leuten der Schuh, und was taugt ihnen ganz gut und wo haben halt wir noch Hausaufgaben als

507 Unternehmen, die wir lösen müssen. Das werden wir heuer wieder machen im
508 Herbst.

509
510 I: Ja. Sehr gut, ja. Welche Möglichkeiten werden Talenten bei euch geboten?
511

512 B: Nun ja, an und für sich bemühen wir uns in jeder Position, in Form von Aus- und
513 Weiterbildungen, auf die Position das Beste aus den Fachkräften rauszuholen. Und
514 wenn wir merken, es wächst jemand über einen Job hinaus, dann versuchen wir in-
515 tern mehr an Verantwortung zu übertragen, wo es intern geht, in dem Bereich, in
516 dem sie vielleicht eine Spezialaufgabe übertragen bekommen, fachlicher Natur. In
517 der Zerspanungstechnik von mir aus, eine ganz eine komplizierte Maschine jetzt be-
518 dienen und programmieren. Oder in dem sie, wenn sie dafür geeignet sind, auch in
519 einer Position, wie einen Lehrlingsausbilder beispielsweise reinkommen. Oder in
520 Stellvertreterpositionen zuerst einmal. Oder auch in Teamleiterfunktionen. Dann ma-
521 chen wir, je nachdem, um was es geht, auch Potenzialanalysen mit ihnen. Versu-
522 chen von außen noch mal einen Blick darauf zu werfen, wie gut ist jemand aufgestellt
523 und deckt sich das mit unserem eigenen Eindruck oder sind wir da ein bisschen be-
524 triebblind. Und auf da aufbauend sehen wir dann, okay, wo setzt du jemanden ein
525 und wo brauchst du auch noch zusätzliche Begleitung in Form von Vorgesetzten.
526 Von einem gezielten Coaching von Vorgesetzten oder auch von einer externen zu-
527 sätzlichen Ausbildung. Oder am Führungskräfte-Training oder was auch immer.

528
529 I: Danke.

530
531 B: Weil da sind wir eher sehr individuell unterwegs und weniger in der Richtung, dass
532 du sagst, da haben wir jetzt genau den Talente-Pool und genau das Programm.

533
534 I: Also Ausbildungsprogramm wird auch individuell angepasst.

535
536 B: Also da gibt es einfach bei jedem der kommt, ein Ausbildungskonzept und dann
537 halt lebt das so, wie der Mitarbeiter sich auch entwickelt.

538
539 I: Wie ist deiner Meinung nach die laufende Aus- und Weiterbildung von den Mitar-
540 beitern?

541
542 B: Wie meinst du? Wie ist sie?

543
544 I: Ja, wie seid ihr in der Firma aufgestellt?

545
546 B: Also grundsätzlich sind wir so gestrickt, dass wir sagen, die Führungskraft als ers-
547 ter Personalentwickler sollte wissen, wer, wo gut aufgehoben ist und wer auch noch
548 Potenzial und Luft hat wie mehr. Wir gleisen das in Form von diesen Mitarbeiterge-
549 sprächen immer auf. Wir sind zusätzlich in Abteilungen, haben wir angefangen, Kom-
550 petenzmatrixen einzuführen, um das noch mal halbwegs objektiv zu evaluieren, un-
551 abhängig von der Person. Was brauchen wir denn für Leute für die Zukunft? Was
552 müssen die für Kompetenzen haben? Welche Kompetenzen hat die bestehende
553 Mannschaft und in welche Richtung entwickeln wir die jetzt gezielt werden oder was
554 ist vielleicht auch das Know-how, das müssen wir uns extern vom Markt reinholen.
555 Und auf das aufbauend machen wir unsere Schulungs- und Ausbildungspläne.

556
557 I: Danke. Sehr gut. Wie sieht bei euch die interne Kommunikation aus?

558
559
560
561
562
563
564
565
566
567
568
569
570
571
572
573
574
575
576
577
578
579
580
581
582
583
584
585
586
587
588
589
590
591
592
593
594
595
596
597
598
599
600
601
602
603
604
605
606
607
608

B: Nun ja, Kommunikation passiert, ob wir es wollen oder nicht, jeden Tag.

I: Ja.

B: Verbal und nonverbal. Aber so als gezielte Unternehmenskommunikation haben wir standardisiert, zweimal im Jahr eine sogenannte Mitarbeiterinformation. Vor der Pandemie war das immer eine physische Versammlung. Seit der Pandemie hat sich da jetzt leider sehr viel auf digitale Kanäle verlagert. Das ist nicht das Gleiche. Weil du kannst natürlich deine Unternehmensstrategie und wie geht es uns wirtschaftlich und wo wollen wir hin und was gibt es für News aus diversen Bereichen, das kannst du alles gut präsentieren. Aber das ist halt sehr eindimensional. Und da kommt nichts zurück und da kannst du halt wenig Fragen stellen. Und darum sind wir dann schon froh, wenn wir uns dann nachher wieder zusammensetzen können und in informeller Runde es gemütlich haben kann, was essen, was trinken und sich austauschen. Aber das passiert natürlich nach wie vor, wir haben auch immer wieder Veranstaltungen, gemeinsame. Wo wir, letztes Jahr war nicht viel möglich, ein Sommerfest. Wo wir durchaus auch zum Beispiel aus unserer Entwicklungsabteilung so Parcours aufgebaut haben und Stationen, wo wir alle Leute, auch die, die nichts dazutun haben, präsentieren, an welchen Themen arbeiten wir denn. Wo sie teilweise auch interaktiv mitmachen konnten. Und was natürlich für uns auch ein wichtiger Informationskanal ist, den wir täglich nutzen, das ist unser Intranet, als digitale Plattform.

I: Ja.

B: Wo dann ein jeder Bereich die Möglichkeit hat, Themen zu präsentieren und reinzukippen. Und in der Produktion ist es halt wirklich noch das klassische Schwarze Brett, was wir dann halt ablösen werden durch einen Fernseher. Wo ich sage, ich kann mich halt dann da selbst bedienen.

I: So ein Info-Point, mit Touchscreen.

B: Ja.

I: Ja. So kenne ich das auch, ja. Jetzt haben wir ziemlich alle Maßnahmen von internen Employer Branding durchgesprochen. Fällt dir noch was ein? Was interne Maßnahmen betrifft?

B: (...) Ja, Maßnahmen und Geschichten gibt es viele. Ob es jetzt genau immer in dem Bereich Employer Branding reinfallen oder Wohlfühlfaktor, das ist immer so eine Frage. Ich meine, wo du das ganz ansiedelst. Ich meine, einen Benefit, weil du das Thema noch erwähnt hast, das schwirrt mir noch im Kopf mit, da gehören auch natürlich ein Stück weit auch freiwillige Zulagen dazu. Da gibt es jede Menge bei uns.

I: Okay.

B: Im Speziellen auch die, die rausgehen und eine Reisetätigkeit haben. Da gehört auch dazu, dass du sagst, du hast eine halbwegs attraktive Heimreiseregulung für die Leute.

- 609 I: Alle drei Wochen oder alle vier Wochen, ja.
610
- 611 B: Genau. Und halt nicht nur das, was im Kollektivvertrag drinnen steht, sondern weit
612 darüber hinaus.
613
- 614 I: Ja.
615
- 616 B: Oder das halt, statt das sie heimfliegen, sie dann vielleicht auch mal was anderes
617 anschauen, weil sie sagen, jetzt bin ich schon in dem Land und statt das ich heim-
618 komme, ich bin Young, free an Single, gucke ich mir da den nächsten Nationalpark
619 an oder was auch immer und fliege dahin.
620
- 621 I: Ja, kenne ich auch von meiner Vergangenheit, ja.
622
- 623 B: Also das kommt gut an. Dann gehört das Equipment natürlich schon auch ein
624 Stück weit dazu. Auf der einen Seite ist das natürlich ein gescheites Werkzeug und
625 ein guter Maschinenpark. Auf der anderen Seite, in den Büros, was viele Leute
626 schätzen, wir haben es noch nicht flächendeckend, aber sind sie jetzt am Einführen,
627 eh schon seit vielen Jahre, die höhenverstellbaren Schreibtische.
628
- 629 I: Ja, habe ich daheim, ja.
630
- 631 B: Und für die, gerade jetzt auch für die Konstrukteure ist natürlich auch das
632 Equipment da rundherum mit leistungsfähiger Rechner und Monitor und was weiß ich
633 was wichtig. Gute Programme oder spannende Programme, eine gute Software. Ja,
634 Essenzzuschüsse. Mein Gott noch.
635
- 636 I: Ja, es gibt sehr viele Benefits.
637
- 638 B: Zukunftsvorsorge für die Mitarbeiter, die zumindest schon fünf Jahren da sind,
639 langjährige.
640
- 641 I: Ja.
642
- 643 B: Dafür unsere Spezialisten, die rübergehen von Österreich in die USA, ist sicher
644 ein großer Benefit, dass du sagst, du musst dich nicht kümmern um deine Kranken-
645 versicherung drüben, wir haben die Expats-Versicherung, in Form von so einem,
646 weiß ich nicht, Rundum-Wohlfühlen und Sorglos-Paket. Ja, solche Dinge halt.
647
- 648 I: Ja. Ja, danke. Dann hätten wir das interne Employer Branding durchbesprochen.
649 Und dann gehen wir weiter zum Externen. Welche Maßnahmen werden extern ge-
650 setzt, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern?
651
- 652 B: Ja, das ist genau das, oder. Dass du dir überlegen musst, wie präsentiere ich
653 mich und auf welchen Kanälen präsentiere ich mich. Und da hat sich natürlich schon
654 vieles auf digitale Medien verlagert. Und wir konzentrieren uns da auf Instagram und
655 Facebook und LinkedIn. Das ist ein bisschen eine unterschiedliche Zielgruppe dahin-
656 ter. Manche Themen decken sich inhaltlich und die bereitest sie auch unterschiedlich
657 auf. Und manche Sachen haben natürlich auch einen Schwerpunkt, ein bisschen ein-
658 enen anderen Schwerpunkt. Über das Produktportfolio präsentieren wir sicher am al-
659 lermeisten auf LinkedIn. Was so ein Portal für uns ist, auf der einen Seite natürlich

660 auch für Fachkräfte und für generell an unserem Produktportfolio interessierte Men-
661 schen. Und teilweise auch Kunden und da tun wir dann durchaus auch längere Vi-
662 deos rauf beispielsweise oder so holen wir unseren Kunden mit ins Boot. Oder nut-
663 zen auch Material, was uns die Kunden zur Verfügung stellen. Und auf Instagram
664 und auf Facebook sind es viel mehr, so Blick hinter die Kulissen vom XXX. Wer ar-
665 beitet denn da und wer sind denn die Leute und welche Werdegänge gibt es denn
666 dort. Und was bietet man den Leuten auch, die dort arbeiten. Und ja, halt natürlich
667 Kampagnen, wenn wir gerade wieder auf Lehrlingssuche sind, wo wir Lehrberufe
668 vorstellen. Da steht noch viel mehr der Mensch im Vordergrund. Bringen auch Pro-
669 duktportfolio rein, aber 80 Prozent sind so die Leute und der Blick hinter die Kulissen.
670 Und vielleicht 20 Prozent der Produkte. Und bei LinkedIn würde ich jetzt einmal sa-
671 gen, ist es eher umgekehrt. Einmal im Moment.

672
673 I: Danke, ja.

674
675 B: Und nach außen hin, Maßnahmen für das Employer Branding. Wir nutzen natür-
676 lich auch nach wie vor unsere eigenen Netzwerke und unsere Mitarbeiter, in dem wir
677 die da so ein bisschen als Markenbotschaftler involvieren und einbinden. Ich meine,
678 heute war jetzt gerade wieder eine Möglichkeit, wo wir uns vorgestellt haben an ver-
679 schiedenen Schulen, um Lehrlinge zu gewinnen. Früher haben wir sie eher immer
680 reingeholt in Form von Exkursionen, die Schulen und die Interessierten, Lehrer und
681 Jugendlich. Und früher auch Tage der offenen Tür gestaltet. Mit der Pandemie ist es
682 jetzt halt viel, und auf Jobmessen unterwegs. Mit der Pandemie ist es halt jetzt wie-
683 der viel in den digitalen Bereich verlagert.

684
685 I: Leider, ja.

686
687 B: Es ist nicht dasselbe, nein, absolut nicht.

688
689 I: Nein.

690
691 B: Und nutzen aber eben dann auch die Gelegenheit, je nach Covid-Regelungen und
692 über die Direktoren und das halt möglich machen, dass wir auch wieder in die Schu-
693 len gehen. Und da ist dann, heute war es jetzt eine abgespeckte Gruppe, aber da ist
694 dann in der Regel auch jemand dabei aus dem Fachbereich, der selbst erzählt, wie
695 so sein Werdegang war im Unternehmen oder wenn es um Lehrlinge geht, dann
696 nehmen wir auch gerne Lehrlinge mit, die selber erzählen. Und noch vielleicht viel
697 angreifbarer sind, und was da halt auf ähnliches Alter, und auf Du und Du begegnest.

698
699 I: Sehr gut, ja.

700
701 B: Und gleich halt, wie ich schon gesagt habe, Praktika, wir haben Patenschaften mit
702 Schulen oder sogar sogenannten Patenschaften, wo wir Schulen über fünf Jahre hin-
703 weg begleiten, Klassenpatenschaften. Und halt immer an bestimmte Schwerpunkte-
704 themen mit ihnen arbeiten. Wie lerne ich richtig, später vielleicht einmal, auf was
705 kommt es bei einer Bewerbung darauf an. Bieten Praktika an, holen die einmal rein
706 und zeigen denen den Betrieb oder stellen ihnen vielleicht auch mal einen Fachmann
707 zur Verfügung, der zu einem bestimmten Thema ihnen was erzählt oder referiert, in
708 der Schule. Oder es gibt auch ein gemeinsames Event. (...)

709
710 I: Personal-Rekrutierung. Welche Möglichkeiten nutzt ihr, um neues Personal zu

711 rekrutieren?

712

713 B: Ja, eh alles. Das deckt sich jetzt so ziemlich.

714

715 I: Ja.

716

717 B: Dass eh alle genannten sozialen Medien, alle Arten von Jobmessen, alle Netz-
718 werke, die wir haben, Empfehlungen, Praktika, Diplomarbeiten. Es gibt in Vorarlberg,
719 gibt es eine Organisation, Chancenland Vorarlberg. Das ist eine Überbetriebliche.
720 Die generell auch den Standort Vorarlberg als Arbeitsmarkt in den Blickpunkt rückt.
721 Und auch über die Grenzen raus den präsentiert. Oder es gibt so Veranstaltungen
722 für ausgezogene (...) ausgereiste Studenten.

723

724 I: Okay.

725

726 B: Und es gibt ja auch eine Community an, weiß ich nicht, TU Graz, TU Wien, die
727 sind zum Studieren dort hingegangen und hängen geblieben und möchte aber viel-
728 leicht eh ganz gerne wieder heim, weil sie die große, weite Welt schon entdeckt ha-
729 ben. Dann sind wir halt dort auch vertreten auf den Messen und auf den Abenden,
730 die es so gibt. Vorher, wo man sich informell trifft und zusammensetzt. Duale Ausbil-
731 dungsprogramme gibt es immer mehr. Was wir auch nutzen, in Vorarlberg gibt es
732 zum Beispiel einen Zweig Elektrotechnik dual, wo sie drei Monate studieren, denn
733 wieder drei Monate Praxis machen in der Schule, dann wieder studieren, Praxis. Wo
734 du im Idealfall die Leute halt dann gleich übernimmst.

735

736 I: Sehr gut, ja. Gibt es sonst noch irgendwelche Offline-Veranstaltungen?

737

738 B: Ja. Ja. Offline-Veranstaltungen?

739

740 I: Außer Jobmessen.

741

742 B: Ja, natürlich nutzt man immer noch, aber das ist, das ist halt zuerst online und
743 dann wieder offline. Die Klassiker mit den ganzen Bewerbungsportalen, die es gibt.
744 Das bedienen wir schon auch immer noch.

745

746 I: Wie sieht es mit Sponsoring aus?

747

748 B: Machen wir auch, Sponsoring. Das machen wir auf der einen Seite im Wege von
749 Kleinsponsoring für unsere Mitarbeiter. Der ist bei der Feuerwehr und der ist beim
750 Theaterverein und der nächste ist, ich weiß nicht wo.

751

752 I: Also eher regional?

753

754 B: Das machen wir eher regional und ansonsten konzentrieren wir uns schwerpunkt-
755 mäßig schon stark auf die Fachschulen, die für uns interessant sind.

756

757 I: Ja.

758

759 B: Auf die HTLs und auf die Fachhochschulen und auf die TUs. Und da gibt es auch
760 immer wieder Zusammenarbeiten durchaus, mit einer TU. Wenn wir in der Entwick-
761 lung an irgendwas dran sind und die auch ein Know-how bieten, dass wir da ein

762 Jahr, sechs Monate, zwei Jahre durchaus auch technische Entwicklungen gemein-
763 sam auf den Weg bringen.

764

765 I: So, ich glaube, wir hätten externe Maßnahmen ziemlich durchbesprochen. Dann
766 kommen wir zum letzten Thema und war, Arbeitgeberbewertungsportale. Hast du
767 schon mal Arbeitgeberbewertungsportale, hast du dich schon mal auseinanderge-
768 setzt mit solchen Portalen?

769

770 B: Ja, jetzt nicht so wahnsinnig intensiv, aber Kununu zum Beispiel kenne ich.

771

772 I: Das ist die bekannteste in Österreich.

773

774 B: Das ist in Österreich die bekannteste. Klarstore sagt mir natürlich was, aber mit
775 der habe ich mich noch relativ wenig beschäftigt. Ja, auf Kununu sind wir auch selbst
776 vertreten als Firma. Also da wirst du auch Feedbacks finden über das Unternehmen
777 FIRMA.

778

779 I: Okay.

780

781 B: Mittlerweile haben sie es ausgebaut. Früher war es eigentlich, so wie ich es wahr-
782 genommen habe, ein reines Portal, beurteile deinen Arbeitgeber. Das ist jetzt seit ein
783 paar Jahren auch schon, beurteile den Bewerbungsprozess, der dir dort begegnet.

784

785 I: Ja, besonders Glaasdoor hat damit angefangen und Kununu zieht jetzt nach, ja.

786

787 B: Ja. Also sind wir auch, wirst du uns auch finden. Ich bin ein bisschen dahin ge-
788 hend immer vorsichtig, denn du brauchst schon eine gewisse Anzahl an Bewertun-
789 gen, damit das eine Aussagekraft hat. Wenn jetzt zwei oder drei drauf sind, dann ist
790 das, ja klar ist auch eine Aussage. Aber hat weniger Aussagekraft, als wenn dann
791 einmal 50 drauf sind, oder 100. Und ein gewisses Grundrauschen kriegst du sicher
792 raus, aus so einer Plattform. Man darf halt nicht vergessen, in letzter Konsequenz will
793 Kununu natürlich auch ein Geschäft machen damit. Das ist das Gleiche wie Great
794 place to work. Das ist schon gut, dass es das gibt als zusätzlichen Einblick. Aber am
795 Ende des Tages sind die natürlich auch happy, wenn die zahlungskräftigen Kunden
796 haben im Hintergrund. Darum bin ich immer in bisschen vorsichtig. Aber was du si-
797 cher rauskriegst, das ist ein gewisses Bild, über eine Firma mit genügend Bewertun-
798 gen. Das ja.

799

800 I: Ja. Glaubst du, dass solche Arbeitgeberbewertungsportale eine geeignete Informa-
801 tionsquelle bei einer Jobsuche sind?

802

803 B: Das kommt halt immer darauf an, wie man selber tickt, gell.

804

805 I: Ja, das sicher.

806

807 B: Also, wenn ich drei Leute kenne, die bei einer Firma arbeiten, oder vier oder fünf,
808 dann ist mir das als Quelle lieber als die Plattform alleine. Aber als zusätzliches
809 Piece of the puzzle sage ich jetzt einmal, zum etwas abrunden, einen Eindruck, denn
810 ich habe oder, wenn ich gar keine Möglichkeit habe, da jemanden kennenzulernen,
811 oder noch nicht eingeladen war zu einem Bewerbungsgespräch, dann ist es sicher
812 eine Möglichkeit, die man gut nutzen kann. Und wir fragen auch immer wieder einmal

813 unsere Bewerber, ob sie uns schon gekannt haben. Und woher sie uns gekannt ha-
814 ben und wie sie sich eigentlich informieren über einen Arbeitgeber. Und da wird
815 schon auch immer wieder einmal Kununu genannt. Klarstore ist, begegnet mir jetzt
816 noch recht selten bis nie, aber Kununu schon immer wieder.

817
818 I: Okay. Wie stehst du persönlich zu solchen Bewertungen?
819

820 B: Ja, wie gesagt, grundsätzlich als zusätzliche Informationsquelle finde ich es gut.
821 Es muss einem halt klar sein, das ist ein subjektiver Eindruck, wie auch immer. (...)
822 Und es muss einem auch klar sein, dass manche Unternehmen das durchaus auch
823 nutzen, um sich selbst zu bewerten. Jetzt wahrscheinlich wird ein Unternehmen nicht
824 hundert Bewertungen selbst reinstellen, aber mag es auch geben. Wenn es halt ge-
825 nau drei sind und da steht nicht wirklich ein Kommentar dabei und nur fünf Sterne, ja,
826 dann weiß ich nicht, wie viel Aussagekraft, dass das hat. Wenn es jetzt 50 sind oder
827 100 oder 500 und man liest es sich aufmerksam durch, und du schaust dir das auch
828 ein bisschen genauer an und du clusterst das, dann gibt es natürlich ein gewisses
829 Bild, worauf legt ein Unternehmen wert und wir tun die auch miteinander. Ein biss-
830 chen ein Spiegel für eine Unternehmenskultur ist es schon. Es ist natürlich auch da-
831 hingehend subjektiv, als jemanden den man nimmt und der eingestellt wird, wenn du
832 dich jetzt speziell konzentrierst auf das Thema Bewerbungen, Bewerbungsprozess.
833 Dann wird das Urteil wahrscheinlich positiver ausfallen, als wenn ich sage, ich habe
834 jemanden eine Absage erteilt.

835
836 I: Ja, natürlich.
837

838 B: Also man soll beides natürlich immer respektvoll und wertschätzend machen. Aber
839 bei jemanden, der ein Angebot bekommt, wird es anders ankommen, als wie jemand,
840 der eine Absage kriegt. Ich meine, das sind die Klienten oder Kunden, oder potenzi-
841 elle Kunden, die mir mindestens genauso wichtig sind, mir persönlich als wie die, die
842 eine Zusage haben. Denn jeder bemüht sich und steckt seine Zeit rein und nimmt ein
843 Bild mit einem Unternehmen. Und das soll, egal ob du jemanden ein Angebot ma-
844 chen kannst oder nicht machen kannst, immer professionell über die Bühne laufen.
845 Und eigentlich freut mich persönlich, aber das bin jetzt ich, sogar eine positive Be-
846 wertung über eine Absage noch mehr, als wie eine Zusage, oder jemand, der ja, also
847 bei den Bewerbungen freut mich das noch mehr, als eine Zusage. Und da bemühen
848 wir uns sehr, würde ich mal sagen, um die Leute und rufen sie dann auch an, und
849 versuchen ihnen oder fragen sie, ob sie ein Feedback, wenn wir miteinander geredet
850 haben persönlich, fragen sie, ob sie ein Feedback haben möchten. Also nicht nur die
851 Absage, es tut uns leid, sondern fragen sie auch, ob wir ihnen die Gründe erläutern
852 sollen.

853
854 I: Das finde ich gut, ja.
855

856 B: Ja, das will nicht jeder. Also es gibt Leute, die sagen, ich kriege kein Angebot,
857 dann ist es mir egal, dann interessiert es mich eigentlich auch nicht warum. Dann ak-
858 zeptieren wir das. Es gibt aber auch, würde ich meinen, viele, die sagen, ja, gerne.
859 Weil aus dem kann ich nur lernen. Und das ist immer für ein Personal eine heikle Ge-
860 schichte, weil da musst du sehr aufpassen, niemanden zu diskriminieren und so wei-
861 ter. Aber ich bin der Meinung, wenn jemand dir die Gelegenheit gibt und das auf eine
862 nette und auf eine wertschätzende Art und Weise sagt, dann hast du zwar in dem
863 Moment eine Absage gekriegt, aber du weißt wenigstens an was es liegt und kannst

864 für das nächste Gespräch oder auch für deine Ausrichtung vom Job her oder von der
865 Branche her, kannst du was mitnehmen. Und da bemühen wir uns sehr darum.

866

867 I: Sehr gut, ja. Können solche Bewertungen aus deiner Sicht eine Beeinflussung für
868 Jobsuchende sein?

869

870 B: Das kommt auch wieder darauf an, wie jemand tickt, gell. Wenn jemand das für
871 die alleinige Wahrheit hält, dann denkt er sich, ja, super, da muss ich hin oder um
872 Gottes willen, da werde ich mich sicher nicht bewerben. Wenn jemand, was ich jetzt
873 eher für den Normalfall halte sagt, ich schaue mir das einmal an. Und dann schaue
874 ich, bestätigt das Bild, was ich habe, Menschen streben ja in Wahrheit nach Bestäti-
875 gung ihrer Meinung, und das geht in eine ähnliche Richtung, fühle ich mich bestärkt.
876 Also hat schon einen Einfluss, aber ich glaube jetzt nicht, dass jemand nur /

877

878 I: Nur auf das, glaube ich auch weniger.

879

880 B: Nicht aus sein. Es ist, außer es ist das Bild ganz massiv schlecht. Weiß ich nicht,
881 zwei Punkte und bei jeder Bewertung ist eines grausamer wie das andere, ja.

882

883 I: Okay, aber /

884

885 B: Abschreckend bei 50 Bewertungen, aber das ist ja nicht der Normalfall.

886

887 I: Nein. Wie geht ihr mit solchen Bewertungen um? Also negative und positive?

888

889 B: Also wir lesen es uns durch. Zurzeit, das ist jetzt sicher nicht unser Hauptgeschäft.
890 Und wenn was dabeisteht, wo du sagst, weißt du, da ist eine Beschreibung dabei,
891 dann versuchen wir natürlich schon darüber nachzudenken, wie sehen wir das, deckt
892 sich das mit dem. Und auch daraus zu lernen. Aber erfreulicherweise sind die Bewer-
893 tungen, die kannst du dir selbst anschauen, sind sie recht gut.

894

895 I: Okay, das spricht dann für euch, ja.

896

897 B: Natürlich eine Gaudi und du weißt, okay, du bist da irgendwo am richtigen Weg.
898 Und wenn nicht, versuchst du natürlich auch nachzuvollziehen. Aber da kommt es
899 jetzt darauf an, was schreiben sie dir rein und was schreiben sie dir nicht rein. Wenn
900 einer nur sagt, ich bin abgelehnt worden. Ja.

901

902 I: Ja, das ist wenig aussagekräftig, ja.

903

904 B: Da kann ich mir nicht viel rausziehen. Darum haben wir auf Kununu, die war auch
905 relativ negativ, da hat jemand verschiedene Ansprechpartner gehabt im Laufe vom
906 Bewerbungsprozess. Ist nicht optimal, aber wenn halt einmal du eine Urlaubszeit
907 hast und dann wird dir vielleicht noch wer krank, kann dir halt auch das passieren.

908

909 I: Natürlich, ja.

910

911 B: Der, der dann das erste Mail zurückschreibt auf deine Bewerbung und sich be-
912 dankt, ein anderer ist, als wie der, der die einlädt und noch mal ein Dritter dazu
913 kommt, der dich interviewt. Also das kann ich dann natürlich verstehen, dass das
914 vielleicht für jemanden im Bewerbungsprozess verwirrend ist, aber das kannst du

915 halt nicht 100-prozentig vermeiden.

916

917 I: Nein, zum Beispiel jetzt in der Corona-Zeit schon gar nicht. Ja.

918

919 B: Ja.

920

921 I: Sehr gut. Eigentlich hätten wir jetzt alle Themen durchbesprochen. Gibt es aus deiner Sicht noch Erwähnenswertes zu den gefragten Themen?

922

923 B: Ja, nein, ich glaube, ich habe schon so viel geredet.

924

925 I: Ja.

926

927 B: Dass du eh wieder raus-clustern musst für dein Interview.

928

929 I: Ja. Super. Wir haben genau eine Stunde und eine Minute. Also perfekt. Und das war sehr interessant und ich möchte mich bedanken, dass ich dich jetzt auch kennengelernt habe einmal. Und schöne Grüße nach Vorarlberg.

930

931 B: Vielen Dank. Ich hoffe, es hilft dir auch ein bisschen bei deiner Arbeit?

932

933 I: Ja, auf jeden Fall. Sehr gut. Dann wünsche ich noch ein schönes Wochenende.

934

935 B: Das wünsche ich dir auch. Ein schönes Wochenende, ein erholsames und alles Gute. Und falls es einmal ein Ergebnis gibt, was man lesen kann, bestimmt wird es das geben.

936

937 I: Ja, natürlich ja, kann ich dir zukommen lassen.

938

939 B: Und du hast dann neue Erkenntnisse und Tipps und Tricks, dann lese ich mir das gerne durch.

940

941 I: Okay, ja. Gut. Werde ich weitergeben, ja.

942

943 B: Mach es gut.

944

945 I: Gut, danke. Tschüss.

946

947 B: Tschau.

948