

**Masterarbeit**

**ANALYSE VON ERFOLGSFAKTOREN IM BEREICH  
PERSONALBESCHAFFUNG DER GENERATION Y  
ANHAND DER PROMAX PROJECT MANAGEMENT GMBH**

ausgeführt am



Fachhochschul-Masterstudiengang / Innovationsmanagement

von

**Bernhard E. Wurzinger, BSc.**

**1510318039**

betreut von

Mag. Klaus Fetka

begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im November 2016



Unterschrift

---

## Masterarbeit

### EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.



.....

Unterschrift

### GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

---

## **DANKSAGUNG**

Zu dem erfolgreichen Gelingen meiner Masterarbeit haben eine Vielzahl an Personen beigetragen, bei denen ich mich an dieser Stelle herzlich bedanken möchte.

An erster Stelle gilt mein Dank meinem Betreuer, Mag. Klaus Fetka, für seine Unterstützung bei der Erstellung dieser Arbeit durch seine jahrelange Expertise. Ebenso bedanke ich mich bei meinem Zweitbegutachter, FH-Prof. Dipl.-Ing Dr. Michael Terler, für seine hilfreiche Unterstützung bei jeglicher Art von wissenschaftlichen Fragestellungen.

Weiters möchte ich meinen Dank an die 165 berufstätigen Teilnehmer meiner quantitativen Datenerhebung und meinen zahlreichen Interviewpartnern sowie meinen Workshop Teilnehmern, aussprechen. Diese Personen haben alle meine Fragen mit bestem Wissen und Gewissen beantwortet und dadurch maßgeblich zu den repräsentativen Ergebnissen dieser Arbeit beigetragen.

Ein großes Dankeschön geht auch an meine Familie. Insbesondere gilt mein Dank meinen Eltern und meiner Lebensgefährtin, die mir über meine gesamte Studienzeit durch ihre Unterstützung, Geduld und ihr großes Maß an Verständnis stets zur Seite gestanden sind, und mir dadurch die nötige Kraft gaben, meinen Weg erfolgreich zu beschreiten.

Nicht zuletzt bedanke ich mich bei den Geschäftsführern der PROMAX Project Management GmbH, Ing. Wolfgang Maier, Ing. Andreas Rogl und Ing. Michael Fasching, für die jahrelange Unterstützung und die nötige Freiheit, um mein Studium erfolgreich abzuschließen.

---

## KURZFASSUNG

Der Arbeitsmarkt hat sich in den letzten 20 Jahren massiv verändert, jedoch haben viele Unternehmen diese Veränderungen nicht wahrgenommen. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter haben einen höheren Stellenwert erhalten, welche sich von Generation zu Generation unterscheiden. Daher war das Ziel der vorliegenden Masterarbeit, unter anderem, die Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y zu identifizieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Hierzu wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit eine Literaturrecherche durchgeführt, um einen Überblick über den derzeitigen Forschungsstand zu erhalten.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden die Grundlagen der Generationentheorie behandelt. Der Fokus lag dabei auf der Generation Y, da diese Generation derzeit den größten Einfluss auf den Arbeitsmarkt hat und daher von größter Bedeutung für Unternehmen ist. Die Analyse der verschiedenen Generationen führte in weiterer Folge zu der Erfolgsfaktorenforschung. In diesem Kapitel wurden die verschiedenen Methoden und Anforderungen an die Erfolgsfaktorenforschung dargestellt. Die Methode „der methodisch und materiell gestützten Identifikation von Erfolgsfaktoren“, hat sich als jene herausgestellt, die den größten Erfolg verspricht. In weiterer Folge wurden die derzeitigen Trends der Personalbeschaffung analysiert. Daraus ergab sich, dass die HR-Trendarbeit als eine von zwei relevanten Erfolgsfaktoren der Personalbeschaffung genannt wird. Weiters ergab sich, dass die Trends der Individualisierung und Digitalisierung einen erheblichen Einfluss auf die Personalbeschaffung aufweisen. Der Abschluss des theoretischen Teils dieser Arbeit, war die Erstellung eines Vorgehensmodells zur Identifikation von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y. Dieses Modell beruht auf dem Fundament der Erfolgsfaktorenforschung und bedient sich an drei Phasen, welche so miteinander verknüpft wurden, dass die Ergebnisse dieses Modells praxisrelevante Handlungsempfehlungen ergeben. Die erste Phase des Modells bediente sich dreierlei verschiedener Methoden zur Erlangung der ersten Erkenntnisse und zur Orientierung. Diese Methoden waren das Trendmapping mit anschließendem Brainstorming und einer finalen Punktebewertung. Die herangezogenen Methoden der zweiten und dritten Phase waren eine quantitative Datenerhebung der Generation Y und qualitative Experteninterviews. Durch dieses Vorgehen ergaben sich unter anderem als wesentliche Erfolgsfaktoren im Bereich der Personalbeschaffung der Generation Y, die persönliche und berufliche Weiterentwicklung, eigenverantwortliches Arbeiten und ein positives Arbeitsklima. Ebenso ergab sich im Zuge der Arbeit, dass Unternehmen viel mehr in das Employer Branding und ihren online Auftritt investieren müssen. Maßnahmen zur Umsetzung der Erfolgsfaktoren in Unternehmen sind beispielsweise Benchmarking, Kürzung der Wochenarbeitszeit und das Schaffen und Erhalten eines positiven Betriebsklimas.

Diese und weitere Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit sind speziell für Geschäftsführer und HR-Manager sowie Personen die im Personalbeschaffungsprozess eines Unternehmens involviert sind, relevant. Insbesondere ist diese Arbeit an Unternehmen gerichtet, welche Ingenieurdienstleistungen, wie beispielsweise Project Management, technische Organisationsberatung oder Planungstätigkeiten im Industrieanlagenbau oder ähnlichen Bereichen, anbieten.

**Stichworte:** Personalbeschaffung, Erfolgsfaktoren, Generation Y

---

## ABSTRACT

The labor market has changed within the past 20 years, however, many companies have not taken advantage of these changes. The needs of the employees have received a higher priority, which differ from Generation to Generation. Therefore, the aim of the present master thesis was to identify, among other aims, the success factors in the area of personnel procurement of the Generation Y and to derive, based on these results, recommendations for actions. For this purpose, a literature search was made in the theoretical part of this work, which will be performed in order to obtain an overview of the current state of research.

The basics of the generation theory needed to be considered. Consequently, the focus was on Generation Y because this Generation currently has the greatest impact on the labor market and therefore, has this generation the utmost importance for companies. The analysis of the different generations has led to researching the success factors. In this chapter, the various methods and requirements to the success factors research are presented. Furthermore, the method of the methodical- and material-based identification of success factors is the method that promises the greatest success. As a consequence, the current personnel procurement trends were analyzed. As a result, the HR trend work is one of the two relevant factors for success of personnel procurement. Additionally, it appears that the trends of individualization and digitalization have a significant impact on the personnel procurement. The completion of the theoretical part of this work was the creation of a procedure model for the identification of success factors, in the field of personnel procurement, of Generation Y. This model is based on the foundation of the success factors research and uses three phases, which were linked in such a way that the results of this model are practice relevant recommendations. The first phase of the model made use of three different methods for the obtaining of the first knowledge and for orientation purposes. These methods were the trend-mapping, followed by a brainstorming and a final points rating. The methodologies of the second and third phase were a quantitative data collection of the Generation Y and qualitative expert interviews. This approach reveals that, among other results, the personal and professional development, independent work and a positive working climate are the key success factors in the area of personnel procurement of the Generation Y. Moreover, it is revealed in the course of the work that companies have to invest much more in the Employer Branding and its online presence. Measures for the implementation of the success factors in companies may include Benchmarking, reducing hours worked during the week and to create a positive working environment.

These and other findings of the present work are specifically designed for managing directors, HR-Managers, as well as persons involved in the personnel procurement process of a company. In particular, this work is addressed to companies, which are offering engineering services such as project management, technical consulting, planning activities in the industrial plant engineering or similar areas to its clients.

**Keywords:** personnel procurement, success factors, Generation Y

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung .....	2
1.2	Ziele .....	3
1.3	Forschungsfragen .....	3
1.4	Bezug zu Innovationsmanagement .....	4
1.5	Grafischer Aufbau der Arbeit .....	5
2	Arbeitsmarkt und demografische Entwicklung .....	6
2.1	Definition Arbeitsmarkt und Arbeit .....	6
2.2	Historische Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Arbeit .....	6
2.3	Finanz-/ Wirtschaftskrisen und die Kondratieff-Zyklen .....	7
2.4	Demografische Entwicklung in Österreich .....	9
3	Generationentheorie.....	12
3.1	Die Entstehung der Generationen im Überblick .....	12
3.2	Generationen der jüngsten Neuzeit .....	14
3.2.1	Traditionals – Die Künstler.....	15
3.2.2	Baby Boomer – Die Propheten .....	16
3.2.3	Generation X – Die Nomaden.....	17
3.2.4	Generation Y – Die Helden.....	18
3.2.5	Generation Z – Die neuen Künstler .....	23
3.2.6	Eigenschaften der Generationen im Überblick .....	25
3.2.7	Generation C – Connected Consumer .....	26
4	Erfolgsfaktorenforschung .....	27
4.1	Ziele, Entwicklung und Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung .....	27
4.2	Methoden der Erfolgsfaktorenforschung .....	29
4.3	Anforderungen an die Methoden der Erfolgsfaktorenforschung.....	31
4.3.1	Aufdecken der Kausalstruktur.....	31
4.3.2	Einbeziehung aller Perspektiven .....	32
4.3.3	Einbeziehung quantitativer- und qualitativer Erfolgsfaktoren .....	32
4.3.4	Verifizieren der zeitlichen Beständigkeit .....	32
4.3.5	Objektivität .....	32
4.3.6	Reliabilität .....	32
5	Individualisierung und Digitalisierung als Trends im Recruiting der Generationen Y und Z.....	33
5.1	Trend zur Individualisierung.....	33
5.2	Trend der Digitalisierung.....	35
5.2.1	Active Sourcing – Social Media Recruiting .....	35
5.2.2	Mobile Recruiting .....	35
5.2.3	Personalized Recruiting .....	35
6	Personalbeschaffung.....	36
6.1	Definition .....	36

6.2	Einführung in den Personalbeschaffungsprozess .....	36
6.3	Personalbedarfsplanung.....	37
6.3.1	Quantitative und qualitative Personalbedarfsplanung .....	38
6.3.2	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs .....	39
6.3.3	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs .....	42
6.4	Trend Analyse.....	44
6.4.1	Trend Analyse im HR-Management .....	44
6.4.2	Einteilung der Trendarten .....	44
6.4.3	Methoden.....	46
6.4.4	Trendbasierte HR-Innovationsentwicklung.....	47
6.5	Unternehmensumfeld-Analyse – Wo finden Unternehmen die richtigen Mitarbeiter .....	48
6.5.1	Studenten-, Berufs- und Fachmessen.....	48
6.5.2	Diplomarbeiten und Vorlesungen an Hochschulen .....	49
6.5.3	Persönliche Netzwerke nutzen .....	49
6.5.4	Headhunter – Professional Search.....	49
6.6	Personalmarketing.....	50
6.6.1	Prozess des Personalmarketings .....	51
6.6.2	Employer Branding .....	52
6.7	Employer Value Proposition – als Teil des Employer Brandings .....	54
6.8	Personalauswahl .....	55
6.9	Eintritt in das Unternehmen .....	57
7	Erstellung des Vorgehensmodells zur Identifikation von Erfolgsfaktoren .....	59
7.1	Inhalte des Vorgehensmodells zur Identifikation von Erfolgsfaktoren.....	60
7.1.1	Phase 1 – Durchführung, Methoden und Werkzeuge .....	60
7.1.2	Phase 2 – Quantitative Datenerhebung der Generation Y .....	61
7.1.3	Phase 3 – Interviews .....	62
7.2	Ergebnis – Empirisch identifizierte Erfolgsfaktoren .....	62
8	Resümee .....	63
9	Empirische Bestandsaufnahme .....	64
9.1	Beschreibung der PROMAX Project Management GmbH .....	64
9.1.1	Kernkompetenzen des Unternehmens .....	64
9.1.2	Branchen- Kundenbeschreibung .....	66
9.2	Analyse des bestehenden Personalbeschaffungsprozesses .....	67
9.2.1	Lücken im Personalbeschaffungsprozess .....	69
9.2.2	Herausforderungen.....	69
10	Empirische Ermittlung von Erfolgsfaktoren .....	70
10.1	Erfolgsfaktorenforschung anhand des theoretischen Vorgehensmodells .....	70
10.1.1	Vorbereitung und Aufbau – Trendmapping, Brainstorming und Bewertung.....	70
10.1.2	Ziele – Trendmapping, Brainstorming und Bewertung .....	71
10.1.3	Ergebnisse – Trendmapping.....	72
10.1.4	Ergebnisse – Brainstorming und Bewertung .....	73
10.1.5	Lessons Learned – Trendmapping, Brainstorming und Bewertung .....	76

10.1.6	Conclusio – Trendmapping, Brainstorming und Bewertung .....	76
10.2	Quantitative Befragung der Generation Y .....	76
10.2.1	Vorbereitung und Aufbau .....	76
10.2.2	Ziel der quantitativen Datenerhebung .....	78
10.2.3	Auswertung und Ergebnisse .....	79
10.2.4	Conclusio und Zusammenfassung der Ergebnisse .....	89
10.3	Interviews mit Lehrbeauftragten aus Bildungseinrichtungen .....	90
10.3.1	Vorbereitung, Aufbau und Durchführung der Interviews .....	90
10.3.2	Ziel der Interviews .....	91
10.3.3	Auswertung und Erkenntnisse .....	91
10.4	Ergebnisse des Vorgehensmodells .....	95
10.4.1	Ergebnisse – Phase 1 .....	96
10.4.2	Ergebnisse – Phase 2 .....	96
10.4.3	Ergebnisse – Phase 3 .....	97
10.4.4	Gesamtergebnis des Vorgehensmodells – Identifizierte Erfolgsfaktoren .....	98
11	Handlungsempfehlungen für die PROMAX Project Management GmbH .....	99
11.1	Handlungsempfehlungen – Personalbeschaffung .....	99
11.2	Handlungsempfehlungen – Interne Organisation .....	100
11.3	Handlungsempfehlungen – Online und offline Kommunikation .....	101
12	Evaluierung des Vorgehensmodells durch Experten .....	102
12.1	Vorbereitung, Aufbau und Durchführung der Interviews .....	102
12.1.1	Vorbereitung .....	102
12.1.2	Aufbau und Durchführung .....	102
12.2	Ziel der Interviews .....	103
12.3	Auswertung und Erkenntnisse .....	103
12.3.1	Auswertung .....	103
12.3.2	Erkenntnisse .....	105
12.4	Conclusio der Evaluierung .....	105
13	Beantwortung der Forschungsfragen .....	106
14	Resümee und Forschungsausblick .....	109
	Literaturverzeichnis .....	111
	Abbildungsverzeichnis .....	118
	Tabellenverzeichnis .....	120
	Abkürzungsverzeichnis .....	121
	Anhang .....	122
	Anhang A: Workshop Präsentation, Ergebnisse und Impressionen .....	122
	Anhang B: Fragebogen .....	128
	Anhang C: Fragebogen Auswertung .....	139
	Anhang D: Interviewleitfaden – Experten Interviews .....	160
	Anhang E: Interview-Antworten – Matrix (Auszug) .....	163
	Anhang F: Interviewleitfaden – Evaluierung .....	165

# 1 EINLEITUNG

*„Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von guten Mitarbeitern abhängen, als gute Mitarbeiter von Unternehmen.“<sup>1</sup>*

Dieses einleitende Zitat von Peter F. Drucker beschreibt in wenigen Worten die Notwendigkeit dieser Masterarbeit. Denn der Arbeitsmarkt befindet sich seit einigen Jahren in einem massiven Wandel, den viele Arbeitgeber noch nicht wahrgenommen haben oder teilweise auch nicht wahrnehmen wollen. Unsere Gesellschaft beruht darauf, dass wir einer beruflichen Tätigkeit nachgehen, um den wirtschaftlichen Wohlstand, welchen wir in Mitteleuropa aufweisen, dauerhaft erhalten zu können. All jene Tätigkeiten, die Arbeitnehmer für ihre Arbeitgeber und ihr persönliches Leben ausüben, nehmen den Großteil ihrer Zeit in Anspruch. Dadurch ist es für heutige Arbeitnehmer notwendig, sich dementsprechend wohl in ihrer Umgebung zu fühlen. Vor einigen Jahren war der Arbeitsmarkt so gestaltet, dass die Unternehmen ein- und dieselbe Position mit unzähligen Fachkräften besetzen hätten können. Heute hat sich das Blatt gewendet, und die Arbeitnehmer können es sich aussuchen, für welchen Arbeitgeber sie tätig sein wollen. Diese ausgesuchten Arbeitgeber müssen aus der Sicht der heutigen Arbeitnehmer gewisse Faktoren aufweisen, um für sie als Arbeitgeber dauerhaft interessant zu bleiben und Loyalität zu erhalten. Wie es zu dieser ausgeprägten Veränderung am Arbeitsmarkt kam und welche Konsequenzen das für die Arbeitgeber hat, wird im theoretischen Teil dieser Masterarbeit behandelt.

Das erste Kapitel, welches sich inhaltlich mit dieser Thematik befasst, beschreibt die Entwicklung des heutigen Arbeitsmarktes und die prägenden Krisen des 20. und 21. Jahrhunderts sowie den demografischen Wandel unserer Zeit. Dieses Kapitel führt zu der Generationentheorie, in der jede Generation seit den Traditionals analysiert und beschrieben wird. Jene Generation, welche uns derzeit am entscheidendsten beeinflusst, ist die Generation Y. Um am Ende der Theorie ein Vorgehensmodell für die Erforschung der Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y erstellen zu können, sind in den darauffolgenden Kapiteln die Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung wie auch jene Trends, welche derzeit laut Literatur und dem derzeitigen Forschungsstand den größten Einfluss auf unsere Gesellschaft ausüben, beschrieben.

Um am Ende der vorliegenden Arbeit spezifische Handlungsempfehlungen ableiten zu können, ist in den anschließenden Kapiteln der gesamte Personalbeschaffungsprozess von Unternehmen sowie das beeinflussende Umfeld von Unternehmen beschrieben.

Das Ende des theoretischen Teils dieser Arbeit ist das schon erwähnte Vorgehensmodell zur Identifikation von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y, dessen Fundament das Kapitel der Erfolgsfaktorenforschung ist.

Dieses modellierte Vorgehen wird im empirischen Teil dieser Arbeit unternehmens- und zielgruppenspezifisch umgesetzt und führt zu den Ergebnissen dieser Masterarbeit.

---

<sup>1</sup> Drucker (o.J.), Onlinequelle [10.04.2016].

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Diese Masterarbeit wurde für die PROMAX Project Management GmbH mit dem Hauptsitz in Grambach bei Graz erstellt. Dieses Unternehmen ist eines von vielen kleinen und mittleren Unternehmen in Österreich und hat seit September 2016, neben dem Standort in Graz, einen weiteren Standort in Wien Mitte. Durch die wachsende Nachfrage der Dienstleistungen, welche das Unternehmen anbietet, ist es notwendig, laufend neue Mitarbeiter anzustellen. Dieser Personalbeschaffungsprozess muss somit auf beiden Standorten durchgeführt werden.

Die Branche, in der sich das Unternehmen bewegt, ist der Industrieanlagenbau, für die das Unternehmen zahlreiche Dienstleistungen im Bereich Ingenieurwesen anbietet. Zu den Kunden zählen namhafte Unternehmen wie die Treibacher Industrie AG, Andritz AG, ZETA oder die Audi AG.

Wie in der Einleitung angedeutet, ist das Unternehmen in einer alteingesessenen Branche tätig, welche nicht gerne funktionierende Abläufe verändert. Dadurch steht das Unternehmen inzwischen vor der Herausforderung, Mitarbeiter langfristig für sich zu gewinnen. Die Herausforderung besteht in weiterer Folge darin, potentielle Mitarbeiter zielgerichtet anzusprechen und herauszufinden, welche Faktoren ein Unternehmen beachten und aufweisen muss, um für Mitarbeiter attraktiv zu sein.

Durch das vermehrte Aufkommen von dem Trend, dass junge Mitarbeiter zu anderen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) derselben Branche und insbesondere Großunternehmen neigen, führt dieser Trend zu nennenswerten dauerhaften Mehrkosten für die erneute Personalakquise sowie Sicherheits-, Software und Project Management Schulungen. Schließlich sah das Unternehmen den Bedarf, ein Modell zu entwickeln, mit dem es möglich ist, die Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung zu erstellen. Das Unternehmen hat sich bislang noch keine Gedanken um die Qualität des Personalbeschaffungsprozesses gemacht. Dieser hat sich im Laufe der Jahre entwickelt und hat seit geraumer Zeit keinerlei Veränderungen erfahren.

Da das Unternehmen, durch die vermehrte Abwanderung von Mitarbeitern zu anderen Unternehmen bereits in der Probezeit, erkannt hat, dass sich der Arbeitsmarkt verändert, war dies ein Zeichen für die PROMAX Project Management GmbH, dass es diesem Trend entgegenwirken muss, um weiterhin erfolgreich zu sein. Außerdem schien es, dass sich die potentiellen Mitarbeiter zu gewissen Faktoren hingezogen fühlen und sich daher für die Konkurrenz entscheiden.

Somit entstand für das Unternehmen der Bedarf nach einem Modell mit dem es möglich ist, diese Faktoren zu identifizieren. Da der PROMAX GmbH das nötige Know-how zur Erstellung eines solchen Modells fehlte, wurde der Autor dieser Arbeit damit beauftragt, im Zuge dieser vorliegenden Masterarbeit ein Vorgehensmodell zu entwickeln, mit dem es möglich ist, zielgruppenspezifisch die Erfolgsfaktoren im Bereich der Personalbeschaffung zu ermitteln. Die Zielgruppe sollte sich auf die Generation Y beschränken, da das Unternehmen erkannt hat, dass besonders diese Gruppe an Mitarbeitern andere Bedürfnisse und Wünsche an das Unternehmen hat. Ebenso möchte das Unternehmen aus den identifizierten Erfolgsfaktoren konkrete Handlungsempfehlungen zur Umsetzung der identifizierten Erfolgsfaktoren im Unternehmen erhalten, um dadurch einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

## 1.2 Ziele

Aus der Ausgangssituation und Problemstellung der vorliegenden Arbeit leiten sich die zu erreichenden Ziele ab. Diese Ziele gliedern sich in ein Hauptziel und zwei Unterzielen.

Das übergeordnete Ziel ist es, Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y zu identifizieren. Dazu ist es notwendig, die Bedürfnisse und Wünsche der Generation Y zu ermitteln, um daraus Erfolgsfaktoren abzuleiten, welche sich positiv auf die Personalbeschaffung auswirken.

Ein weiteres Ziel dieser Masterarbeit ist die Analyse des derzeitigen Personalbeschaffungsprozesses der PROMAX Project Management GmbH, um mögliche Lücken bzw. Schwächen in diesem vorhandenen Prozess aufzeigen zu können.

Nicht zuletzt wurde das Ziel definiert, Handlungsempfehlungen für das zukünftige Vorgehen der Personalbeschaffung, unter Berücksichtigung der identifizierten potentiellen Erfolgsfaktoren für die PROMAX Project Management GmbH, abzuleiten.

## 1.3 Forschungsfragen

Auf Basis der beschriebenen Problemstellung und der sich daraus resultierenden Ziele, sind die folgenden Forschungsfragen zu der vorliegenden Masterarbeit abgeleitet worden. Die übergeordnete Forschungsfrage und die dazugehörige Unterfrage können auf Basis der empirischen Ausarbeitung beantwortet werden:

- Wie kommt ein kleines und mittleres Unternehmen (KMU) in der technischen Dienstleistungsbranche an die richtigen Mitarbeiter, welche Faktoren beeinflussen die Personalbeschaffung?
  - Wie attraktiv sind KMU generell als Arbeitgeber für die Generation Y?

Die folgenden drei Unterfragen werden zuerst in der Theorie durch Literaturrecherche sowie auf Basis des derzeitigen Forschungsstandes definiert, beschrieben und beantwortet. Somit dienen diese Fragen als Grundlage für die anschließende empirische Ausarbeitung. In dieser Ausarbeitung wird mittels eines in der Theorie entwickelten Vorgehensmodells überprüft, ob die Ergebnisse aus der Theorie auch mit den spezifischen Ergebnissen für ein technisches Dienstleistungsunternehmen übereinstimmen, oder ob die Ergebnisse voneinander abweichen. Diese Unterfragen verbinden somit die Theorie mit der Empirie:

- Welche Trends beeinflussen die Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y?
- Welche Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y gibt es?
- Welche Maßnahmen können durchgeführt werden, um die Erfolgsfaktoren der Generation Y in Unternehmen zu implementieren?

Diese definierten Forschungsfragen werden im Zuge dieser Arbeit beantwortet. Des Weiteren werden alle Forschungsfragen zusammenfassend im abschließenden Kapitel dieser vorliegenden Arbeit beantwortet.

## 1.4 Bezug zu Innovationsmanagement

Bedingt durch die in der Ausgangssituation dargestellte vermehrte Wettbewerbssituation im Bereich der Personalbeschaffung, ist auch in diesem Bereich Innovation und dem sich daraus resultierenden Vorsprung gegenüber den Marktbegleitern substantiell. Innovation umgibt uns in allen Bereichen unseres Lebens, insbesondere in den Unternehmen, in denen wir tätig sind. Jedoch wird Innovation in vielen Unternehmen nicht richtig gelebt. Besonders in älteren Branchen, wie in der Branche der Ingenieurdienstleister. In dieser Branche wird es oftmals vernachlässigt, neue Wege einzuschlagen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Viele Unternehmen vergessen auch, wie schon im einleitenden Zitat von Peter F. Drucker angedeutet, dass sie nur so gut sind wie ihre Mitarbeiter, und dass die Qualität, Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeiter über Erfolg oder Misserfolg der Unternehmen entscheiden.

Daher ist es notwendig, den Prozess der Personalbeschaffung so zu innovieren, dass die gesetzten Maßnahmen im Bereich der Personalbeschaffung gezielt auf die von den Unternehmen definierte Zielgruppe angepasst sind.

Da es bislang keine Möglichkeit gab, gezielt Erfolgsfaktoren im Bereich der Personalbeschaffung zu erheben, wurde in der vorliegenden Arbeit ein Modell entwickelt, welches sich an Methoden aus dem Bereich Innovationsmanagement bedient, mit dem eine zielgruppenspezifische Ermittlung der Erfolgsfaktoren möglich ist. Diese Erfolgsfaktoren sind Motivatoren, Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen an den Arbeitgeber. Durch die Umsetzung dieser Faktoren ist es ihm möglich, sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Mitbewerbern zu verschaffen.

Demnach stellt das in der Theorie entwickelte Vorgehensmodell und die anschließende Anwendung dieses Modells für ein bestimmtes Unternehmen, mit einer bestimmten Zielgruppe, den Bezug zu Innovationsmanagement dar.

## 1.5 Grafischer Aufbau der Arbeit

Der grafische Bezugsrahmen in Abbildung 1 stellt den strukturellen Aufbau und die Vorgehensweise dieser Masterarbeit grafisch dar.

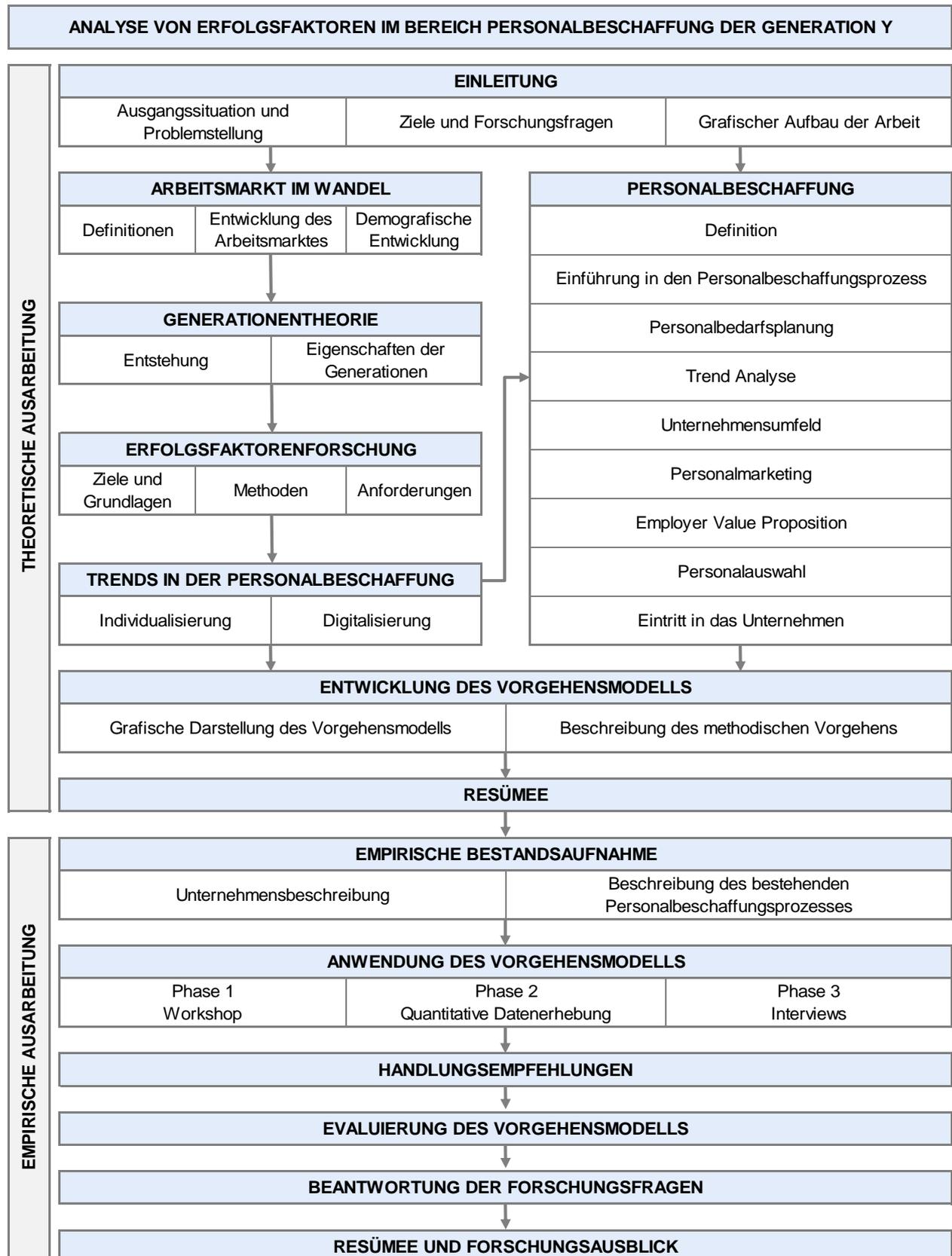


Abb. 1: grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

## 2 ARBEITSMARKT UND DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG

Die folgenden Abschnitte beschreiben den Wandel des Arbeitsmarktes und der Arbeit seit Beginn des 19. Jahrhunderts in Europa.

### 2.1 Definition Arbeitsmarkt und Arbeit

Der Arbeitsmarkt beschreibt aus traditioneller Sicht neben der Funktionsweise von Märkten, auch das Angebot und die Nachfrage von Arbeit in der Privatwirtschaft sowie in staatlichen Betrieben. Eine mögliche Unausgewogenheit durch eine hohe Arbeitslosenrate bzw. Überbeschäftigung regelt sich durch den Preismechanismus.<sup>2</sup> Der Preismechanismus ist der Preis, welcher das Ergebnis des Angebots- und Nachfrageverhältnisses, ohne staatliche Einflussnahme, ist, natürlich unter Berücksichtigung des Handelsrechts.<sup>3</sup>

Es gibt eine Vielzahl verschiedener Definitionen der Arbeit. In Meyers großem Konversations-Lexikon ist Arbeit im Sinne der Nationalökonomie als jede wertschaffende Tätigkeit, die von Menschen ausgeführt wird, beschreiben.<sup>4</sup>

Der Begriff Arbeit ist ebenso als der Vorgang der Beschäftigung mit der Umwelt der Menschen zur Daseinssicherung definiert.<sup>5</sup>

### 2.2 Historische Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Arbeit

Arbeit war bis zum 18. Jahrhundert lediglich mit der Herstellung eines Gutes in Verbindung gebracht worden.<sup>6</sup>

In unsere Kultur hat Arbeit einen zentralen Stellenwert eingenommen, dies beruht unter anderem auf der industriellen Entwicklung unsere Gesellschaft.<sup>7</sup>

Mit der zweiten Stufe der industriellen Revolution, Ende des 19. Jahrhunderts, ist auch die Entstehung des Arbeitsmarktes einhergegangen, da die Erwerbstätigkeit an politischer, sozialer und kultureller Bedeutung gewonnen hat. Ab diesem Zeitpunkt wurde erstmals auch zwischen Erwerbstätigkeit und Nicht-Erwerbstätigkeit unterschieden. Der Arbeitsmarkt im 19. Jahrhundert wurde durch die zunehmende Urbanisierung wesentlich geprägt. Somit fand die Arbeit nun hauptsächlich in Manufakturen, Fabriken, Verwaltungen und Büros statt, wodurch sich der Arbeitsplatz und der Bereich der Familie und des Haushaltes auseinanderbewegten.<sup>8</sup> Dies hatte zur Folge, dass im Zuge der Industrialisierung die Hausarbeit zunehmend von Frauen übernommen wurde. Die von den Frauen verrichtete Arbeit wurde im Gegensatz zur Arbeit, welche von Männern verrichtet worden ist, als „unproduktiv“ bezeichnet. Erst Anfang

---

<sup>2</sup> Vgl. Henneberger/Keller/Wohltmann (o.J.), Onlinequelle [16.04.2016].

<sup>3</sup> Vgl. Sauerland (o.J.), Onlinequelle [16.04.2016].

<sup>4</sup> Vgl. o.V. (o.J.), Onlinequelle [16.04.2016].

<sup>5</sup> Vgl. Voigt (o.J.), Onlinequelle [16.04.2016].

<sup>6</sup> Vgl. Kocka (2001), S. 8.

<sup>7</sup> Vgl. König/Schmidt/Sicking (2009), S. 20.

<sup>8</sup> Vgl. Kocka (2001), S. 9 f.

des 20. Jahrhunderts wurde ein erster Schritt zur Gleichstellung der Arbeit von Männern und Frauen getätigt. Die soziale Divergenz der Geschlechter findet sich nach wie vor auf dem Erwerbsarbeitsmarkt wieder, sodass sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts im Zuge der Industrialisierung zwei verschiedenen Charaktere gebildet haben. Zum einen die „Hausarbeit“ und zum anderen die „Erwerbsarbeit“. Diese zwei Begriffe grenzen sich auch klar durch bezahlte und nicht-bezahlte Arbeit ab.<sup>9</sup>

Durch diese Entwicklung gilt der Mann für lange Zeit als der Versorger der Familie. Männer waren dafür verantwortlich, das Einkommen soweit zu sichern, dass die materielle Versorgung der Familie gegeben ist. Für die soziale und emotionale Entwicklung der Kinder waren die Frauen zuständig. Angesichts dieser Fremdbestimmung der Männer durch deren Arbeitgeber, hat sich die Individualisierung dementsprechend zurückgebildet. Der Arbeitgeber gibt von nun an die Arbeitszeiten, Befugnisse und Tätigkeiten vor, somit ist die Lohnarbeit entstanden. Betriebe wurden immer mehr zu sozialen Organisationen, die durch technische- und organisatorische Strukturierung sowie durch wissenschaftliche Unternehmensführung, bestimmt und gesteuert wurden. Diese Entwicklung wird als Taylorismus bezeichnet. Die durch dieses Vorgehen generierten Gewinne hatten eine Einkommenssteigerung der Mitarbeiter zur Folge und die Wirtschaft wurde angekurbelt. Einen Nennenswerten Beitrag zur Massenproduktion von Gütern hatte Henry Ford mit der Erfindung des Fließbandes geleistet, deshalb wird diese Zeit auch als Fordismus bezeichnet. Aus dieser Entwicklung entstand in weiterer Folge die kollektive Interessenvertretung durch gesicherte Tarifverträge und industrielle Beziehungen. Schlussendlich entstanden der sogenannte Sozialstaat, die soziale Gesetzgebung, die an die Erwerbstätigkeit gebundene Sozialversicherung, öffentliche Dienstleistungen sowie die uns heute bekannte Infrastrukturverwaltung. Diese Entwicklung der Gesetze und Infrastruktur sollte der Verarmung und der sozialen Ausgrenzung entgegenwirken. Auf Basis dieser Entwicklung wurde zwar die Mühseligkeit der Lohnarbeit nicht abgeschafft, jedoch wurden Arbeitnehmer durch die neu erlangten sozialen Rechte wie befristetes Kranken- und Arbeitslosengeld, entschädigt.<sup>10</sup> Erst nach dem Jahr 1945 wurden Frauen am Arbeitsmarkt anerkannt, jedoch gab es zu dieser Zeit negativ behafteten Begriff des „Frauenüberschusses“. Seit jener Zeit gilt, dass Frauen in typischen Männerberufen, wie etwa Manager in der Industrie oder Ingenieure im Baugewerbe, erst dann für Frauen zugänglich waren, wenn dieser Beruf für Männer nicht mehr als interessant galt.<sup>11</sup>

### **2.3 Finanz-/ Wirtschaftskrisen und die Kondratieff-Zyklen**

Die Finanzinstrumente unserer Gesellschaft werden stetig komplexer, dadurch wird auch die Frequenz der Wiederkehr von Wirtschaftskrisen maßgeblich erhöht. Die Antworten auf die Krisen der Staatschefs mit diversen Bankenregulierungen, führen nur zu weiterer Komplexität des Finanzsystems und die Situation wird mit billigen Krediten langfristig lediglich verschlimmert. Eine Möglichkeit, um diese Krisen zu vermeiden, wäre eine Verkleinerung der Banken. Dies würde der weit verbreiteten Meinung, dass viele Banken zu groß sind, um zu scheitern, entgegenwirken. Beobachtungen der Abstände von Wirtschaftskrisen und dem wirtschaftlichen Fortschritt weisen bestimmte Muster auf. Eine Vielzahl an

---

<sup>9</sup> Vgl. Wolf (1998), S. 196 f.

<sup>10</sup> Vgl. Brandl/Hildebrandt (2002), S. 62-68.

<sup>11</sup> Vgl. Weyrather (1990), S. 135.

bahnbrechenden Erfindungen wurden am Höhepunkt von Finanz- und Wirtschaftskrisen entwickelt. Im Gegensatz zur großen Depression des 20. Jahrhunderts, läuft die Krise aus dem Jahr 2008 in Zeitlupe ab. Derzeit haben die Volkswirtschaften eine sogenannte Winterphase der langen Konjunkturwellen von Nikolai D. Kondratieff zu überdauern.<sup>12</sup>

Hochrangige Wirtschaftshistoriker gehen davon aus, dass Personen, welche Kondratieff und Schumpeter kennen, weiteren Finanzkrisen entgegenwirken können.<sup>13</sup> Der russische Wissenschaftler Nikolai D. Kondratieff beschrieb mit seinen langen Konjunkturwellen, welche 45-60 Jahre andauern, bahnbrechende Erfindungen, welche auch als Basisinnovationen bezeichnet werden. Diese Konjunkturwellen spiegeln das Volkseinkommen wieder und Beschreiben dadurch auch das stetige Wachstum des Arbeitsmarktes sowie dessen Dynamik.<sup>14</sup>

Die langen Konjunkturwellen werden in vier Phasen eingeteilt:<sup>15</sup>

- Die sogenannte Frühlingsphase gilt als die Expansionsphase, in der Innovationen und neue Technologien umgesetzt werden. Dies führt zu einer Steigerung des Wohlstandes und ist verantwortlich für die Inflationen. Im Durchschnitt dauert diese erste Phase etwa 25 Jahre.
- Die durchschnittlich nur fünf Jahre andauernde sogenannte Sommer Phase tritt auf dem Höhepunkt der Expansion ein und führt aufgrund von Überproduktion zu Engpässen der Ressourcen, dadurch entsteht eine Verlangsamung des Wirtschaftswachstums.
- Der Herbst einer Kondratieff Welle dauert im Durchschnitt zehn Jahre an. Das Wirtschaftswachstum ist sehr gering aber solide. In dieser auslaufenden Hochphase steigen die Wirtschaftsaussichten und dadurch die Aufnahme von Fremdkapital in Form von Krediten.
- Die vierte und letzte Phase ist der Winter einer Konjunkturwelle. Diese Phase beginnt mit einer durch die in der dritten Phase ausgelöste hohe Verschuldung, einen rapiden Abschwung der etwa drei Jahre anhält. Die folgende Periode ist durch sehr geringe Wachstumsraten geprägt und währt etwa 18 weitere Jahre an, bis die nächste Frühlings Phase eintritt.

Welche Auslöser dieser Konjunkturwellen haben, spaltet die Ansichten vieler Wissenschaftler. Einige sind der Meinung, dass die Verfügbarkeit von Kapital sowie von Nahrungsmitteln und Bodenschätzen, die Auslöser sind. Viele andere sind davon überzeugt, dass soziale Umbrüche und Kriege die Konjunkturwellen auslösen.<sup>16</sup> Der österreichische Wirtschaftswissenschaftler und Harvard Professor Joseph Schumpeter hat die von Nikolai Kondratieff identifizierten Konjunkturwellen aufgenommen und weiterentwickelt.<sup>17</sup> Schumpeter ist der Meinung, dass technische Innovationen der wahre Grund für den wirtschaftlichen Fortschritt sind.<sup>18</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Stelter/Swarup (2014), Onlinequelle [01.05.2016].

<sup>13</sup> Vgl. Stelter (2016), Onlinequelle [01.05.2016].

<sup>14</sup> Vgl. Brem/Vahs (2015), S. 5.

<sup>15</sup> Vgl. Stelter (2016), Onlinequelle [01.05.2016].

<sup>16</sup> Vgl. Stelter (2016), Onlinequelle [01.05.2016].

<sup>17</sup> Vgl. Stelter/Swarup (2014), Onlinequelle [01.05.2016].

<sup>18</sup> Vgl. Stelter (2016), Onlinequelle [01.05.2016].

In Abb. 2, sind die fünf bis heute identifizierten Konjunkturwellen dargestellt. Die erste von Nikolai Kondratieff identifizierte lange Welle ist durch die Erfindung der Dampfmaschine ausgelöst worden, welche von vier weiteren Wellen gefolgt wird, bzw. sich nacheinander substituieren. Die seit Ende der 1980er Jahre anhaltende Konjunkturwelle der Informations- und Kommunikationstechnologie ist derzeit in der Herbst-Winter Phase und wird voraussichtlich durch die neue Konjunkturwelle der sogenannten Biotechnologie, Materialtechnik und Umwelttechnologie abgelöst. Die Wellenform gibt Aufschluss über das Volkseinkommen im Laufe der Zeit.<sup>19 20</sup>

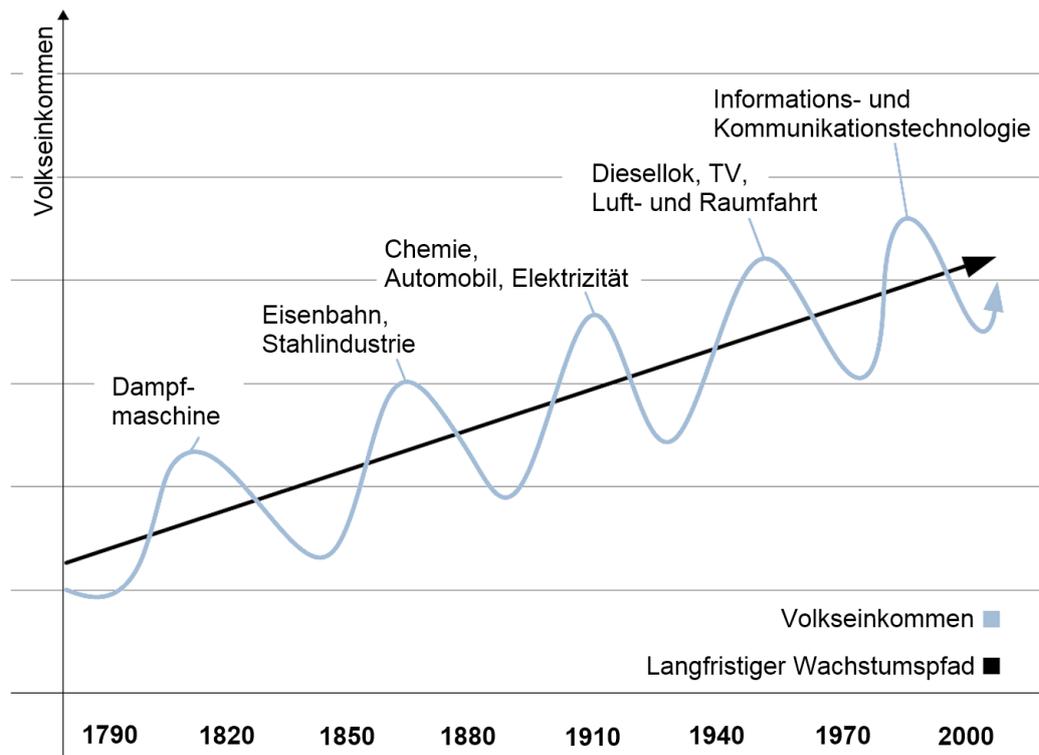


Abb. 2: Die fünf langen Konjunkturwellen (Kondratieff-Zyklen), Quelle: Vgl. Brem/Vahs (2015), S. 6 (leicht modifiziert).

Aufgrund dieser Erkenntnis wird davon ausgegangen, dass es einen kausalen Zusammenhang zwischen den Kondratieff-Zyklen und den Wirtschafts- und Finanzkrisen dieser Welt gibt. Jedoch gäbe es definitiv auch ohne Krisen einen technischen Fortschritt, welcher die Wirtschaft vorantreiben würde.<sup>21</sup>

## 2.4 Demografische Entwicklung in Österreich

Das Thema des demografischen Wandels wird in der Gesellschaft nur sehr zaghaft behandelt, da es zum einen noch nicht ausreichende Zahlen zu diesem Thema gibt, und zum anderen möchte die Politik den Wandel nicht wahrhaben. Der demografische Wandel beschreibt die Veränderung in der Struktur der Bevölkerung, welche durch den natürlichen Vorgang der steigenden Lebenserwartung, der fallenden Geburtenzahlen und durch die Zu- und Abwanderung maßgeblich beeinflusst wird.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Vgl. Brem/Vahs (2015), S. 5 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Stelter/Swarup (2014), Onlinequelle [01.05.2016].

<sup>21</sup> Vgl. Stelter/Swarup (2014), Onlinequelle [01.05.2016].

<sup>22</sup> Vgl. Hausmann/Körner (2009), S. 7.

Dieser Wandel der Gesellschaft führt zu einem Engpass an qualifizierten Fachpersonal. Für die Zukunft bedeutet das, dass neben innovativen Produkten und Dienstleistungen, auch die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal zu einem Wettbewerbsvorteil zählen wird. In den vergangenen Jahren wurden ältere Mitarbeiter, im Zuge der Globalisierung und den damit einhergehenden Rationalisierungsmaßnahmen, fälschlicherweise als Last, anstatt als wertvolle Ressource des Unternehmens gesehen. In den nächsten Jahren wird sich dies drastisch ändern, da qualifizierte und erfahrene Mitarbeiter die meist begehrte Zielgruppe werden. Somit wird sich der Fokus der Personalpolitik von der Rationalisierung von Mitarbeitern, auf die Personalgewinnung sowie Personalentwicklung und Personalbindung verändern. Es ist nicht möglich, die demografische Entwicklung einfach auszusitzen, da die Probleme, die der Wandel mit sich bringt, wesentlich komplexer sind, als die Mehrheit annimmt. Bereits heute macht sich, trotz enormer Arbeitslosenzahlen, ein massiver Fachkräftemangel deutlich bemerkbar. Diese Aussage wird durch die Angaben der VDI (Verein Deutscher Ingenieure) und des IW (Institut der deutschen Wirtschaft) bestätigt, denn einem Bedarf von 95.000 Ingenieuren (2007) stehen lediglich 20.000 qualifizierte Ingenieure am Arbeitsmarkt gegenüber und die Tendenz ist weiterhin steigend.<sup>23</sup>

Auch in Österreich ist der demografische Wandel deutlich sichtbar. Die durch folgende drei Tendenzen bestätigt werden:<sup>24</sup>

- Die Lebenserwartung steigt um zwei Jahre pro Jahrzehnt. In Österreich ist das Durchschnittsalter von Männern derzeit 77,7 Jahre, jenes der Frauen beträgt 83,1 Jahr.
- Die Anzahl der Kinder pro Frau (Fertilitätsrate), liegt lediglich bei 1,44 Kindern. Diese Zahl liegt wesentlich unter dem Reproduktionsniveau.
- Die stetig wachsende Zahl an migrierten Zuwanderern. Wenn Österreich keine Zuwanderung erfahren würde, würde die Zahl der österreichischen Bevölkerung stagnieren oder sogar fallen.

Demgemäß hat dieser Wandlungsprozess bedeutsame Auswirkungen auf die Wirtschaft, den Arbeitsmarkt und Unternehmen sowie auf die Politik und Sozialsysteme. Unternehmen müssen mit einem Wandel der Unternehmensstruktur rechnen, da das Durchschnittsalter der Mitarbeiter deutlich steigen wird, und die Personalbeschaffung junger qualifizierter Mitarbeiter zukünftig eine große Herausforderung darstellt.<sup>25</sup>

Um diese Herausforderungen weiter zu verdeutlichen, werden die Auswirkung der genannten drei Tendenzen durch die nachstehende Abb. 3 dargestellt. Diese Abbildung zeigt die demografische Entwicklung in Österreich von 2001 bis 2050.

In den demografischen Pyramiden ist zu erkennen, dass sich die Anzahl der unter 15-jährigen, ausgehend vom Jahr 2001, bis zum Jahr 2050, um 4,6% verringern werden. Im Gegensatz dazu, wird sich im selben Zeitraum die Zahl der über 60-jährigen Bürger um 14,8% erhöhen. Eine gegenteilige Entwicklung zeigt sich im selben Zeitraum bei den Personen zwischen 15 und 60 Jahren. Hier sinkt die Zahl der überwiegenden Mehrheit der Erwerbstätigen von 62,0% auf 51,8%.

---

<sup>23</sup> Vgl. Flato/Reinbold-Scheible (2008), S. 7 und S. 39.

<sup>24</sup> Vgl. Steigenberger (2016), Onlinequelle [02.05.2016].

<sup>25</sup> Vgl. Steigenberger (2016), Onlinequelle [02.05.2016].

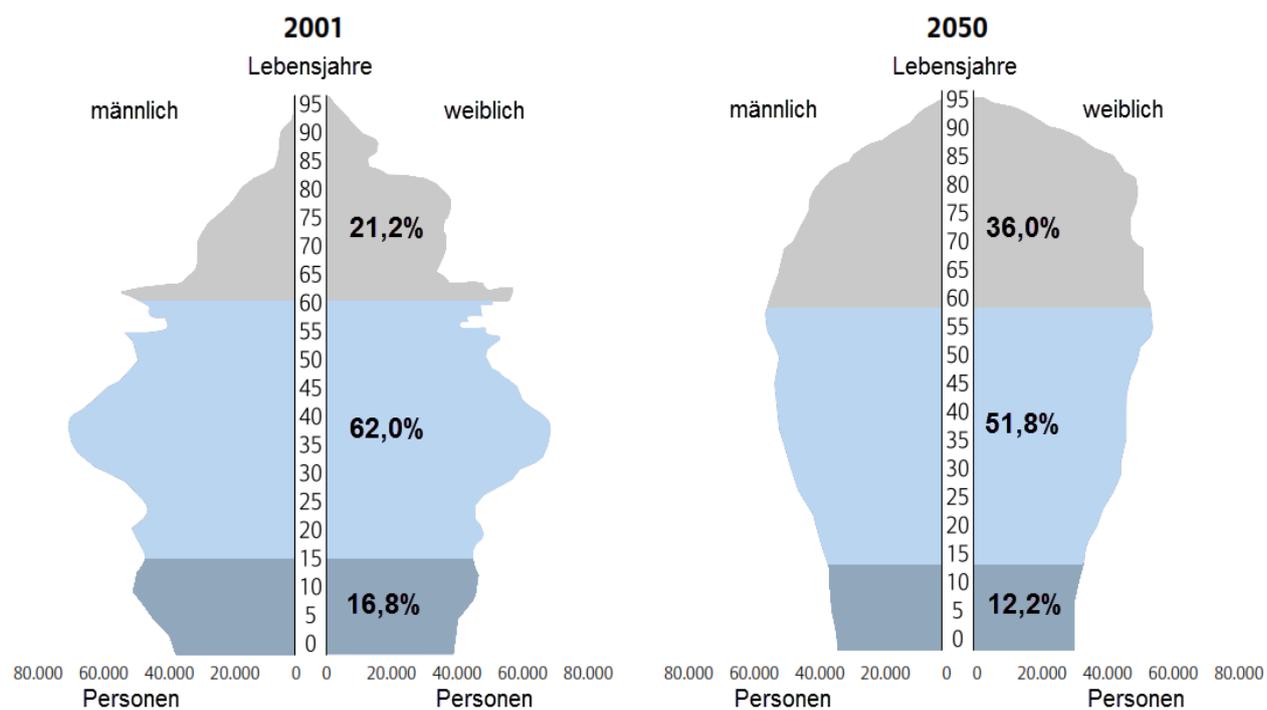


Abb. 3: Demografische Entwicklung in Österreich, Quelle: Vgl. Allianz (o.J.), Onlinequelle [31.10.2016] (leicht modifiziert).

Um die demografische Entwicklung in Österreich weiter zu verdeutlichen, zeigt die Tab. 1 die Veränderung detaillierter. Diese Auswertung wurde von Statistik Austria erhoben und bis zum Jahr 2050 prognostiziert. Aus dieser Prognose geht hervor, dass es in Österreich im Jahr 2050, nur etwa 91.000 unter 20-jährige Einwohner mehr geben wird, als heute im Jahr 2016. Im Gegensatz dazu, gibt es im Jahr 2050 etwa 1,1 Millionen über 65-jährigen Personen mehr, als noch im Jahr 2016. Diese Ungleichheit wird in den kommenden 25 Jahren am stärksten spürbar sein, da in diesem Zeitraum nur circa 110.000 unter 20 Jahren alten Bürgern hinzukommen, der Anteil an über 65-jährigen wächst im selben Zeitraum um annähernd eine Million Bürger. In den darauffolgenden zehn Jahren gibt es einen wesentlich geringeren Bevölkerungszuwachs, der bei den über 65-jährigen nur etwa 160.000 Personen beträgt. Bei den unter 20-jährigen stagniert die Anzahl der Bevölkerung nahezu. In dieser Statistik ist sehr auffallend, dass die Anzahl der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 65 Jahren, von 2016 bis zum Jahr 2050, nach einem kurzen Aufschwung, um circa 220.000 potentielle Arbeitnehmer sinkt.<sup>26</sup>

Prognostizierte Bevölkerungsstruktur 2016 bis 2050 in Österreich				
Jahr	Unter 20 Jahre	20 bis 65 Jahre	65 und mehr Jahre	Summe
2016	1.690.276	5.380.767	1.620.326	8.691.369
2020	1.718.848	5.495.215	1.725.179	8.939.242
2030	1.801.356	5.333.303	2.178.958	9.313.617
2040	1.805.601	5.182.162	2.534.212	9.521.975
2050	1.781.642	5.160.954	2.691.697	9.634.293

Tab. 1: Prognostizierte Bevölkerungsstruktur 2016 bis 2050 in Österreich, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistik Austria (2015), Onlinequelle [03.05.2016].

<sup>26</sup> Statistik Austria (2015), Onlinequelle [03.05.2016].

### 3 GENERATIONENTHEORIE

Von dem im vorhergehendem Kapitel beschriebenen demografischen Umbruch sind besonders Unternehmen betroffen, daher müssen Unternehmen anforderungsgerechte Altersstrukturen schaffen, um ihre betriebliche Innovationsfähigkeit beizubehalten. Ein wesentlicherer Faktor bei diesem Wandel ist die Beziehung zwischen den verschiedenen Generationen sowie dem kulturellen Austausch und der Wechselbeziehung zwischen dem Erhalt der Tradition und Innovation. Dies erfordert ein hohes Maß an intergenerativem Lernen wie auch einem interaktiven Austausch zwischen den Generationen.<sup>27</sup>

#### 3.1 Die Entstehung der Generationen im Überblick

Die demografische Entwicklung führt, durch die steigende Lebenserwartung und der sinkenden Zahl der Geburten, zu einer neuen Herausforderung für jede einzelne Person quer durch alle Altersgruppen. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Generationen müssen mehr denn je miteinander Verknüpft werden. Durch die gestiegene Lebenserwartung ist es nicht mehr ungewöhnlich, dass unsere Kinder unter einem Dach mit ihren Eltern, Großeltern und zum Teil auch mit ihren Urgroßeltern wohnen.<sup>28</sup>

Das Beisammensein der verschiedenen Generationen beeinflusst auch den heranwachsenden Charakter der Kinder. Diese Beeinflussung wird in direkte Beeinflussung, also der Erziehung, und die indirekte Beeinflussung, also durch das Verhalten der Lebensordnung und der Familienstruktur, unterteilt. Bei der indirekten Beeinflussung wird von Sozialisation und Enkulturation gesprochen. Diese sind einerseits durch das Elternhaus und andererseits auch durch seine Umgebung, wie Schule, Lehrer-Schüler Beziehung und auch durch die sozialen Beziehungen des Kindes geprägt. Von Generationen wird gesprochen, da Kinder welche in einem bestimmten Zeitraum aufwachsen, ähnliche Eigenschaften und Bedürfnisse aufweisen.<sup>29</sup>

Umgangssprachlich wird der Begriff „Generation“ sehr vielseitig verwendet. Eine zentrale Bedeutung hat dieser Begriff in der Pädagogik, wo dieser Begriff, in diesem Kontext, zwischen der lehrenden und der lernenden Generation abgrenzt. Es stellt sich die Frage, was die erfahrene Generation mit der unerfahrenen Generation will. Die Fragestellung, was die ältere Generation von der Jüngeren will, wurde aufgrund des Wandels der Gesellschaft umgedreht. Die Frage lautet nun, was die jüngere Generation mit der älteren Generation will, da kultureller Fortschritt und ökonomische Innovationen meist von den jüngeren Generationen ausgehen.<sup>30</sup>

Nach den amerikanischen Historikern William Strauss und Neil Howe zeichnet die Geschichte immer wiederkehrende Muster, welche über die Jahrhunderte ähnliche Auswirkungen aufweisen.<sup>31</sup>

Diese Ereignisse beeinflussen auch die Generationen maßgeblich. Die Historiker bezeichnen das als den Vier-Generationen-Zyklus, welcher sich in den vergangenen fünf Jahrhunderten bereits mehrfach wiederholt hat. Demnach ist jede vierte Generation davon betroffen und wiederholt sich in einem Abstand

---

<sup>27</sup> Vgl. Frevel (2004), S. 115.

<sup>28</sup> Vgl. SGG (o.J.), Onlinequelle [05.05.2016].

<sup>29</sup> Vgl. Textor (1991), Onlinequelle [05.05.2016].

<sup>30</sup> Vgl. Eckert/Hippel/Pietraß/Schmidt-Hertha (2011), S. 77.

<sup>31</sup> Vgl. Arnold (2013), Onlinequelle [05.05.2016].

von 80 Jahren. Nach diesen 80 Jahren wächst wieder ein neues Zeitalter heran. Diese Theorie stützen historische Ereignisse, wie die amerikanische Revolution (1773), der darauffolgende Bürgerkrieg (1861) und schließlich wieder etwa 80 Jahre später der zweite Weltkrieg (1939). Strauss und Howe teilten die einzelnen Phasen der Zyklen, ebenso wie Schumpeter die Kondratieff-Zyklen, in vier Jahreszeiten ein, Frühling, Sommer, Herbst und Winter. Derzeit befinden wir uns am Ende der letzten Phase des Generationen Zyklus, welche durch die Immobilien Krise in den Vereinigten Staaten eingeleitet wurde.<sup>32</sup>

Aus dem Generationen Zyklus sind vier verschiedene Archetypen herauszulesen: (1) der Künstler, (2) der Prophet, (3) der Nomade und (4) der Held. Diese vier von Strauss und Howe identifizierten Archetypen sind die Urformen der menschlichen Persönlichkeit, die in dieser Reihenfolge wiederkehren.<sup>33</sup>

Die Allgemeinheit ist der Annahme, dass die Generationentheorie erst in der jüngsten Neuzeit entstanden ist und dass die erste Generation, die beobachtet wurde, die Traditionalists sind. Viele Jahrhunderte zuvor wurden ebenfalls schon Generationen identifiziert. Die erste Generation wurde als die Artus-Generation bezeichnet, welche den Archetyp des „Helden“ verkörperte. Geboren wurde diese Generation zwischen 1433 und 1460 und wuchs in England während einer Zeit von öffentlichen Unruhen und Pessimismus auf. Eine der bekanntesten Persönlichkeiten dieser Zeit war Leonardo da Vinci. Gefolgt wurde die Artus-Generation von der sogenannten Humanisten-Generation, welche sich durch den Archetyp des „Künstlers“ auszeichnete. Geboren ist diese Generation zwischen 1461 und 1482. Aus dieser Generation stammen Michelangelo und Copernicus. Folgt man dem von Strauss und Howe identifizierten Zyklus, gelangt man zu dem Archetyp des „Propheten“, der zwischen 1483 und 1511 geboren ist. Diese von Religionen geprägte Generation, die als Reform-Generation bezeichnet wurde, brachte große Persönlichkeiten, wie Martin Luther hervor. Gefolgt wurde diese von der Generation der sogenannten „Vergelter“, welche sich durch den Archetyp des „Nomaden“ auszeichnete. Geboren wurde diese Generation zwischen den Jahren 1512 und 1540. Die bekanntesten Damen dieser Zeit waren Queen Elizabeth I und Catherine de Medici.<sup>34</sup>

Der Generationen-Zyklus wurde in den darauffolgenden Jahrhunderten fünf Mal durchlaufen, bis dieser im Jahr 1901 bei der Generation der G.I.'s angelangte, welche dem Archetyp des „Helden“ entsprach. Die Generation der G.I.'s, zwischen 1901 und 1924 geboren, brachte unzählige erfolgreiche Personen hervor: angefangen bei John F. Kennedy und Ronald Reagan, bis hin zu Walt Disney und John Wayne. Auf die G.I.-Generation folgen, entsprechend des Generationen-Zyklus, die allgemein bekannten Generationen der Traditionalists – die „Künstler“, der Baby Boomer – die „Propheten“, die Generation X – die „Nomaden“ und die Generation Y – die „Helden“ sowie die derzeit jüngste Generation Z – die „neuen Nomaden“, von welcher wir noch am wenigsten wissen, da diese noch nicht alt genug ist, um erforscht zu sein.<sup>35</sup>

Diese zuletzt genannten Generationen sind jene, die derzeit am Arbeitsmarkt eine gemeinsame Sprache entwickeln müssen, deshalb wird im Unterkapitel 3.2 auf diese Generationen und deren Archetypen speziell eingegangen.

---

<sup>32</sup> Vgl. Arnold (2013), Onlinequelle [05.05.2016].

<sup>33</sup> Vgl. LiveCourse Associates (o.J.a), Onlinequelle [05.05.2016].

<sup>34</sup> Vgl. LiveCourse Associates (o.J.b), S. 1 f, Onlinequelle [06.05.2016].

<sup>35</sup> Vgl. LiveCourse Associates (o.J.b), S. 2-6, Onlinequelle [06.05.2016].

Die Abb. 4 auf der folgenden Seite zeigt den Generationen Zyklus nach Strauss und Howe. Diese Abbildung veranschaulicht den Verlauf der vier Phasen im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Archetypen und den wirtschaftlichen Verlauf über die Zeit, im Zusammenhang mit den Kondratieff-Zyklen.<sup>36</sup>

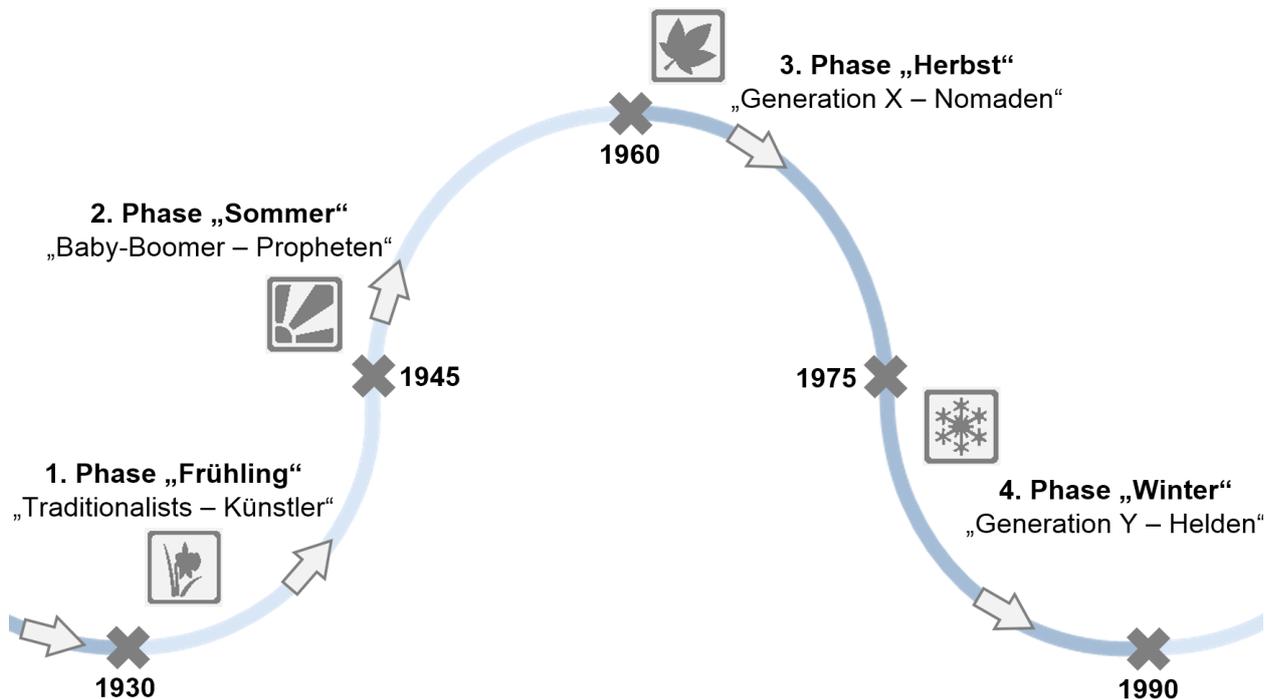


Abb. 4: Der vier Generationen Zyklus nach Strauss und Howe in Jahreszeiten eingeteilt, Quelle: In Anlehnung an Fernández (2015), Onlinequelle [06.05.2016].

Für Unternehmen bedeutet das, dass die Generationenbeziehungen aufgebaut werden sollen und ältere Generationen in die Entwicklungsprozesse der Organisation miteinbezogen werden müssen. Dieses Vorgehen ist nötig, um ein intergenerationelles Lernen zu ermöglichen. Der demografische Wandel sorgt dafür, dass das Durchschnittsalter der Mitarbeiter in Unternehmen steigt, da die Geburtenrate sinkt und das Pensionsantrittsalter stetig angehoben wird. Das intergenerationelle Zusammenarbeiten wirkt sich jedoch positiv auf die Innovationskraft der Unternehmen aus, da die Kreativität der jüngeren Generationen mit der Erfahrung der älteren Generationen zusammentrifft.<sup>37</sup>

### 3.2 Generationen der jüngsten Neuzeit

Für Mitteleuropa hat sich derzeit noch keine Gliederung der Generationen durchgesetzt, daher wird meist auf die Gliederung der Generationen der vereinigten Staaten zurückgegriffen. Hier sind aber für den europäischen Raum zumindest einige Anpassungen bei den Jahreszahlen nötig, da zum Beispiel der Baby Boom in Europa, als Folge des zweiten Weltkrieges, erst etwa zehn Jahre nach dem Baby Boom in den USA eingetreten ist. Im Gegensatz zu der anglo-amerikanischen Ansicht, welche davon ausgeht, dass auf ihrem Arbeitsmarkt vier Generationen miteinander arbeiten, hat die europäische Systematik fünf Generationen identifiziert, welche gemeinsam am Arbeitsmarkt auftreten. Die Gruppe der Jungen, die nach

<sup>36</sup> Vgl. Fernández (2015), Onlinequelle [06.05.2016].

<sup>37</sup> Vgl. Eckert/Hippel/Pietraß/Schmidt-Hertha (2011), S. 81.

1981 geboren sind, ist in den USA bis heute als die Generation Y bekannt. Jener Anteil der Generation Y, welche vor 1996 geboren ist, hatte im Gegensatz zur die Generation Y, welche nach 1996 geboren ist, keinen stetigen Zugriff auf das Internet. Dadurch entstand für diese Generation nach 1996 ein völlig neuer Bezug zu Internet und Technik, wodurch eine fünfte Generation entstanden ist, welche als Generation Z bezeichnet wird.<sup>38</sup>

Das Generationen-Tableau in der Abb. 5 zeigt jeden Lebensabschnitt der Generation der Traditionals bis zur Generation Z von der Sozialisation-Phase bis zum Ruhestand.

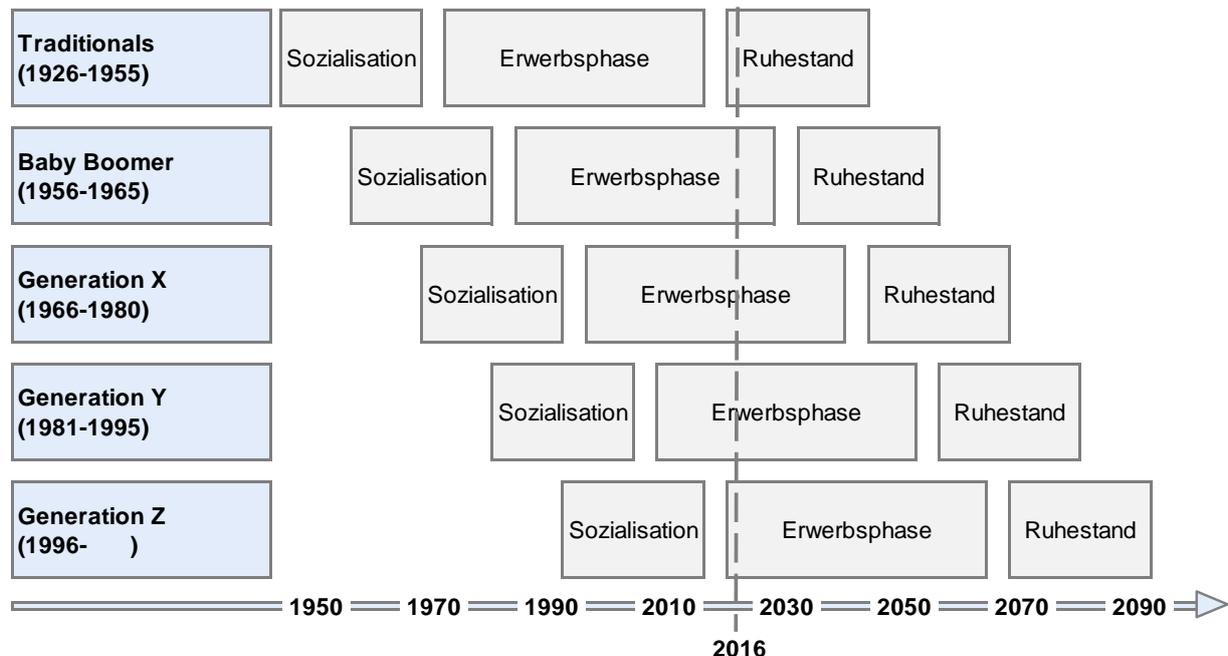


Abb. 5: Generationen-Tableau, Quelle: Vgl. Klaffke (2014), S. 12 (leicht modifiziert).

Die folgenden Abschnitte beschreiben die im Generationen-Tableau dargestellten Generationen. Es wird darauf eingegangen, in welchem Umfeld die Generationen aufgewachsen sind, welche Werte vertreten werden und welche Attribute die Generationen aufweisen, die sie in ihrem Arbeitsumfeld vertreten.

### 3.2.1 Traditionals – Die Künstler

Unsere heutigen Traditionals sind in der Nachkriegszeit aufgewachsen und wurden durch den zweiten Weltkrieg geprägt. Geboren wurde diese Generation vor 1955 und sie erlebte auch den wirtschaftlichen Aufschwung nach dem Krieg. Mittlerweile ist jeder Teil dieser Generation über 60 Jahre alt und bereits im Ruhestand oder bereitet sich auf das Austreten aus der Arbeitswelt vor. Viele davon hatten Führungspositionen in einflussreichen Unternehmen. Diese Generation der Künstler zeichnet sich dadurch aus, dass ihnen Werte wie Verhaltensregeln, Respekt und Autorität sehr wichtig sind. Auch besitzen sie einen guten Sinn für Recht und Unrecht und sind sehr loyal gegenüber ihren Mitmenschen und ihren Unternehmen. Attribute, wie Disziplin und Detailverliebtheit, führten dazu, dass die Traditionals die ersten echten Innovatoren waren. Dies zeigt sich darin, dass genau diese Generation das heutige

<sup>38</sup> Vgl. Klaffke (2014a), S. 9 f.

Weltraumprogramm gestartet oder die ersten Impfstoffe, wie zum Beispiel gegen Tuberkulose, entwickelt hat. Nicht zuletzt hat diese Generation den Grundstein für das heutige technische Umfeld gelegt.<sup>39</sup>

Für diese Generation gilt bis heute die Aussage „zuerst die Arbeit, dann das Vergnügen“. Dies war und ist eine Art Leitspruch dieser Generation. Ebenso sind Erwartungen an die Personen, mit denen sie zusammenarbeiten, sehr hoch und der gegenseitige Respekt steht im Vordergrund. Die Erfahrungen die sie selbst gemacht haben, stellen für diese Generation den höchsten Stellenwert dar. Dadurch ist es möglich, dass es zwischen den fünf aufeinandertreffenden Generationen am Arbeitsplatz zu Reibungspunkten kommt. Der Management Stil der Traditionals war zumeist autoritär und direkt. Die Kommunikation findet zumeist schriftlich, in einen sehr gut vorbereiteten Memo, welches auf das wesentliche fokussiert ist, statt. Im Gegensatz zu den jüngeren Generationen sind die Traditionals nicht multitaskingfähig. Mit der steigenden Zahl der in Ruhestand gehenden Traditionals, steigt auch die Zahl der freiwilligen Helfer. Viele davon wollen ihren Mitmenschen etwas zurückgeben und unterstützen caritative Organisationen.<sup>40</sup>

### 3.2.2 Baby Boomer – Die Propheten

Wie im einleitendem Unterkapitel 3.2 erörtert, sind die geburtenstarken Jahre in Europa erst etwa zehn Jahre später als in den USA eingetreten. Die sogenannte Baby-Boomer Generation wurde zwischen 1956 und 1965 geboren. Das bis heute geburtenstärkste Jahr in Deutschland war 1964 mit 1.357.304 Lebendgeburten und somit der Höhepunkt des Baby Booms.<sup>41</sup>

Die Baby Boomer hatten durch die Öl-Krise in den 1970'er und 1980'er Jahren des 20. Jahrhunderts keinen einfachen Einstieg in das Berufsleben. Diese Zeit war die erste wirkliche Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit. Das stagnierende Wirtschaftswachstum in Westeuropa führte zur Einleitung der Massenarbeitslosigkeit. Im Gegensatz zur Generation der Traditionals, ist der Baby Boomer Generation bewusstgeworden, dass sich Unsicherheiten in Bezug auf deren beruflicher und persönlicher Entwicklung durch die Wirtschaftslage ergeben können. Die Traditionals hatten zu ihrer Zeit einige Forderungen gestellt, welche von den Baby Boomern umgesetzt wurden. Dazu zählten einige Bereiche der Gleichberechtigung und Umwelt- wie auch Sozialbewegungen. Durch diesen Einsatz wird den Baby Boomern ein hohes Maß an Umsetzungskompetenz zugesprochen. Die größte Herausforderung der Baby Boomer war der ständige Konkurrenzkampf, welcher zwischen mehreren Geschwistern über das Kindesalter bis zur beruflichen Tätigkeit am Arbeitsmarkt, ein ständiger Begleiter war.<sup>42</sup>

Dieser Konkurrenzkampf kam ihnen wiederum bei ihrer Teamfähigkeit zu Gute. Ebenso zeichnet sich diese Generation durch ein hohes Maß an sozialer Kompetenz, gefestigtes Expertenwissen und Detailwissen wie auch Hilfsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit aus. Ferner macht dieses gefestigte Wissen und Können diese etablierte Generation zu sehr gelassenen Personen, welche sich selbst sehr gut einschätzen können. Infolgedessen ist es ihnen möglich, auf alternative Handlungsmöglichkeiten zurückgreifen zu

---

<sup>39</sup> Vgl. ValueOptions (o.J.), Onlinequelle [06.05.2016].

<sup>40</sup> Vgl. Smarrella (o.J.), S. 2 f, Onlinequelle [07.05.2016].

<sup>41</sup> Vgl. Eckert/Hippel/Pietraß/Schmidt-Hertha (2011), S. 102.

<sup>42</sup> Vgl. Eckert/Hippel/Pietraß/Schmidt-Hertha (2011), S. 103 f.

können. Diese Eigenschaften führen dazu, dass jüngere Generationen überaus gerne mit der Baby Boomer Generation zusammenarbeiten. Die sprachlichen Fähigkeiten sowie das logische Denkvermögen und die Argumentationsfähigkeit sind bei der Baby Boomer Generation besser ausgebildet als bei den jüngeren Generationen X, Y und Z. Durch deren ausgeprägte soziale Kompetenz, haben die Baby Boomer zumeist ein sehr umfangreiches Netzwerk, auf welches sie bei Bedarf zurückgreifen können. Dadurch sind für sie innerhalb und außerhalb ihres Unternehmens Informationen schnell abrufbar. Ebenso sind sie sehr gute Führungskräfte, da ihnen das Treffen von Entscheidungen leichtfällt. Gleichzeitig behalten sie durch ihren Blick für das große Ganze stets den Überblick und haben immer einen starken Realitätsbezug, wodurch ihr Urteilsvermögen profitiert.<sup>43</sup>

Durch die Finanzkrise 2008 haben viele Baby-Boomer einiges an Vermögen verloren, wodurch sie das Vertrauen in das System verloren haben. Dies hat zur Einschränkung ihres Lebensstandards und einer Verminderung ihrer Altersvorsorge geführt. Die Baby Boomer sind die erste Generation, deren Männer von der Pensionierung mit 67 Jahren betroffen sind. Es zeichnet sich der Trend ab, dass das Pensionsantrittsalter weiterhin angehoben wird, wodurch die Baby-Boomer auch weiterhin eine wichtige Rolle am Arbeitsmarkt spielen werden.<sup>44</sup>

### 3.2.3 Generation X – Die Nomaden

Der Namensgeber dieser Generation ist Douglas Coupland, der in seinem Buch „Generation X“ diese Generation bekannt machte. In seinem Buch beschreibt er die Generation sehr treffend. Er erkannte schon bevor die Generation so weit entwickelt war, dass diese Generation sehr klar definierte Werte haben wird. Seine Beschreibung deckte sich im Nachhinein mit wissenschaftlich fundierten Untersuchungen dieser Generation. Coupland erkannte auch, dass die Verhaltensmuster und Moralvorstellungen der Generation X und der Vorgängergeneration der Baby Boomer sehr konträr zueinanderstehen.<sup>45</sup>

Die Generation X erblickte zwischen 1966 und 1980 das Licht der Welt.<sup>46</sup> Man bezeichnet diese Generation im deutschsprachigen Raum auch als Generation Golf, deren Namensgeber Florian Illies war. Der Name beruht auf dem Lebensgefühl, welches zwischen Mitte der 60er und Ende der 70er Jahre vorherrschte.<sup>47</sup>

Die bereits am Arbeitsmarkt etablierte Generation wuchs auch wie die Traditionals unter guten volkswirtschaftlichen Bedingungen auf, jedoch war das wirtschaftliche Wachstum bei weitem nicht so stark, wie jenes in der Zeit der Traditionals oder der Baby-Boomer. Da in den 80er Jahren die Arbeitslosigkeit weiterhin anstieg, gelang dieser Generation der Einstieg in das Berufsleben nicht so reibungslos wie bei ihren Vorgängergenerationen. Im Gegensatz zu ihren Vorgängern, welche sehr auf postmaterialistische Werte geprägt war, strebt die Generation X nach Karriere, Wohlstand und Sicherheit. Ferner sind ihnen materielle Dinge wesentlich wichtiger, als den Generationen davor. Ein weiterer Unterschied zu den Vorgängergenerationen ist, dass die Generation X keinen wirklichen Sinn für gemeinsames Handeln

---

<sup>43</sup> Vgl. Oertel (2014), S. 38.

<sup>44</sup> Vgl. Oertel (2014), S. 39.

<sup>45</sup> Vgl. Scholz (2014), S. 79.

<sup>46</sup> Vgl. Klaffke (2014a), S. 12.

<sup>47</sup> Vgl. Böhm/Bruch/Kunze (2010), S. 105.

entwickelt hat, es gab keine gemeinsame politische oder gesellschaftliche Idee. Wobei die Generation X durch ihren Materialismus gewisse Verbundenheit zu den Traditionals, welche nach dem Krieg aufwuchs, aufweist. Nach deren Ausbildung war der Arbeitsmarkt von Krisen durchwachsen und der Beginn der Globalisierung war in Europa eingezogen.<sup>48</sup>

Derzeit befindet sich die Generation X in der Mitte ihres beruflichen und privaten Lebens.<sup>49</sup> Die Arbeit ist für sie ihr Lebensmittelpunkt, das Privatleben stellt diese Generation eher hinten an. In Unternehmen schätzen sie, ebenso wie ihre Vorgänger, die Sicherheit ihres Arbeitsverhältnisses, soziale Kontakte und eine hohe Lebensqualität, des Weiteren ist ihnen soziale Gerechtigkeit äußerst wichtig. Die Generation X zeichnet sich im Beruf durch ihre Verlässlichkeit und hohe Wertschätzung aus. Da sie unter relativ stabilen Umweltbedingungen aufwachsen und in ihrem Berufsleben eine Vielzahl an Weiterbildungsmöglichkeiten genossen haben, sind sie im Gegensatz zu den eher konservativen Baby-Boomern, technischen und medialen Neuerungen sehr aufgeschlossen. Für diese Generation ist ein internationales Netzwerk und Gleichberechtigung selbstverständlich. Der Generation mangelt es nicht an Selbstbewusstsein, wobei ihre Loyalität lediglich Personen gilt. Weniger Respekt und treue bringen sie gegenüber Unternehmen und Idealen auf. Im Berufsleben zeigen sie ein hohes Maß an Selbständigkeit und gute fachliche Kenntnisse. Die Generation X hat im Gegensatz zu den Traditionals, Schwierigkeiten sich hierarchisch unterzuordnen. Grundsätzlich gilt diese Generation als belastbar, kreativ, leistungsorientiert, rational und tolerant. Ihre Kompetenz wird von Kollegen sehr geschätzt. Bis zum Ruhestand ist es für die Generation X noch ein langer Weg in der Arbeitswelt, daher stehen sie oft vor der Entscheidung zwischen Familienplanung und Karriere. Ebenso steht die Generation X vor dem Problem, dass die geburtenstarken Baby Boomer in sehr vielen Führungspositionen sitzen und diese Tatsache wird sich auch nicht so schnell ändern. Dadurch ist diese Generation in ihrer beruflichen Entwicklung blockiert, wodurch Differenzen zwischen der Generation X und jüngeren Generationen entstehen.<sup>50</sup>

### **3.2.4 Generation Y – Die Helden**

Die Generation Y ist bisweilen jene Generation, die die meiste Auswirkung auf den Arbeitsmarkt hat. Der Namensgeber der Generation Y ist die Zeitschrift „Ad Age“, 1993 beschrieben die Herausgeber diesen Ausdruck zum ersten Mal in einem Fachartikel. Diese Generation schließt alle zwischen 1980 und 1995 geborenen ein. Wie für die Generation X gibt es auch für die Generation Y mehrere Bezeichnungen.<sup>51</sup> Andere Bezeichnungen für diese Generation sind z. B. „Digital Natives“ oder „Millennials“.<sup>52</sup> Ein weiterer Name dieser Generation ist Generation „Why“ (warum), da diese Generation gerne alles hinterfragt, um den Sinn zu verstehen.<sup>53</sup> Im Gegensatz zur Generation X, denen zumeist der Mut fehlte, Chancen richtig zu nutzen, ist die Generation Y eine Generation der Chancendenker. Viele Dinge sind in dieser Generation anders als bei deren Vorgängern. Diejenigen, die das Potential der Millennials zu spät erkennen, werden

---

<sup>48</sup> Vgl. Böhm/Bruch/Kunze (2010), S.105 f.

<sup>49</sup> Vgl. Oertel (2014), S. 50.

<sup>50</sup> Vgl. Oertel (2014), S. 48 ff.

<sup>51</sup> Vgl. Parment (2013), S. 4.

<sup>52</sup> Vgl. GoldmanSachs (2016), Onlinequelle [07.05.2016].

<sup>53</sup> Vgl. Bund (2014), S. 1, Onlinequelle [07.05.2016].

bereuen, dass sie die Qualitäten dieser Generation nicht rechtzeitig identifiziert haben. Viele verkennen das Potential der Generation Y, da sie der Meinung sind, dass die junge Generation zu egoistisch oder zu abenteuerlustig ist, um in einer Organisation integriert zu werden.<sup>54</sup>

Die Generation Y ist in einem ständigen Umbruch aufgewachsen, und spätestens seit dem 11. September 2001 kennt diese Generation nur noch Krisen. Auf eine Krise folgt die nächste, Afghanistankrise, Irakkrise, Bildungskrise, Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Euro-Krise, Flüchtlingskrise und viele mehr. Mit diesen ganzen Krisen steigt auch die Unsicherheit dieser krisengeplagten Generation. Es ist für die Generation Y eine Welt mit unbegrenzten Möglichkeiten, aber nichts ist von Dauer. Es herrscht ein ständiger Wandel. Aus dem Lebensgefährten wurden der Lebensabschnittspartner und der Geburtsort ist im besten Fall noch die Wahlheimat. Dies führt dazu, dass die Generation sehr aufgeschlossen gegenüber Neuem ist. Die Digital Natives haben ihren Beinamen zurecht, sie sind mit dem Internet und dessen kreativen Möglichkeiten aufgewachsen. Im Internet gilt, wer das Ausgefallenste macht, bekommt die meiste Aufmerksamkeit. Dies kommt der Generation Y zugute und sie nutzt dies auch in der Arbeitswelt. Diese Einzigartigkeit übernimmt diese Generation für sich in die Berufswelt und macht sich dadurch noch konkurrenzfähiger.<sup>55</sup>

Der Großteil der Digital Natives hat die Berufsausbildung und oder das Studium schon erfolgreich beendet und befindet sich am Anfang seiner beruflichen Karriere oder hat sogar schon im Berufsleben erfolgreich Fuß gefasst. Diese Generation ist die erste, welche die Vorteile der Globalisierung, dem Internet und der wachsenden Mobilität genießt. Ebenso ist es auch die erste Generation, die auch mit den Nachteilen der Globalisierung, wie dem wachsenden Wettbewerbsdruck, umgehen muss. Dies erfordert ein hohes Maß an Flexibilität. Die Generation kann nicht, wie ihre Vorgänger, ihren Berufsweg über mehrere Jahre oder sogar Jahrzehnte planen, da das hohe Maß an Unstabilität des Wirtschaftssystems zu einem nicht kalkulierbaren Dienstverhältnis führt. Die Arbeit, die heute noch eine langfristige Festanstellung ist, kann oft morgen schon Vergangenheit sein. Dies erfordert, dass diese Generation ihre persönliche Mobilität, Innovativität und Flexibilität ständig an die gegebenen Voraussetzungen anpassen muss.<sup>56</sup>

Die zukünftigen und gegenwärtigen Arbeitgeber der Millennials müssen sich mit den Erwartungen dieser Generation auseinandersetzen, um weiterhin als attraktiver Arbeitsgeber wahrgenommen zu werden. Das liegt daran, dass diese Generation Eigenschaften aufweist, welche ältere Generationen nicht in sich hatten und daher bisher am Arbeitsmarkt nicht relevant waren. Die Generation Y möchte in Ihrem Leben etwas leisten, Verantwortung übernehmen und Spaß haben. Nicht nur außerhalb der Arbeitszeit, sondern auch bei der Arbeit ist es ihnen wichtig, dass ihnen diese Freude bereitet. Es ist nicht so, dass ihre Vorgänger nicht auch gerne am Arbeitsplatz Spaß gehabt hätten, jedoch war Spaß am Arbeitsplatz nicht angebracht. Die Millennials fordern dies jedoch von Ihrem Arbeitgeber ein. Oft setzen sie sich selber unter Druck, da sie im Leben vorankommen möchten, um mindestens gleich viel zu erreichen wie ihre Eltern. Dadurch kann man bei dieser Generation längst nicht von einer faulen, untätigen oder nur freizeitorientierten Generation sprechen. Familie, Freunde und Freizeit haben einen zentralen Stellenwert bei den Digital Natives, aber das macht sie nicht zu einer faulen Arbeitnehmergeneration. Durch diese Werte sind junge Eltern nicht

---

<sup>54</sup> Vgl. Parment (2013), S. 4.

<sup>55</sup> Vgl. Bund (2014), S. 5, Onlinequelle [07.05.2016].

<sup>56</sup> Vgl. Böhm/Bruch/Kunze (2010), S.108 f.

mehr bereit, unendlich viele Überstunden zu leisten, sondern lediglich, wenn wirklich nötig und diese geleisteten Stunden möchte die Generation Y sehr schnell wieder in Freizeit vergütet bekommen. Die Millennials haben ein ausgeprägtes Gemeinschaftsgefühl und eine starke emotionale Bindung zum Arbeitgeber, vorausgesetzt das Unternehmen entspricht ihren Anforderungen. Geduld zählt nicht zu den Stärken diese Generation, da jedes Bedürfnis in kürzester Zeit gestillt werden muss. Ebenso empfinden ältere Generationen die Jungen als sehr anspruchsvoll. Dies liegt daran, dass die Generation Y gewisse Forderungen stellt und mitentscheiden möchte. Für ihre erbrachten Leistungen erwarten sie Wertschätzung und Lob. Die Generation Y ist eine selbstständige und emanzipierte Generation, daher ist es für sie nicht zwingend erforderlich, bei einem Unternehmen langfristig angestellt zu sein, wenn sich dessen Rahmenbedingungen nicht mit ihren Vorstellungen decken. Alles was diese Generation macht, muss für sie sinnstiftend sein, und sie möchten ihre Arbeitszeit frei einteilen können.<sup>57</sup>

Der Ausdruck „Karriere machen“ erhält von der Generation Y eine neue Bedeutung. Erfolg und Karriere werden von den Millennials getrennt. Karriere ist für diese Generation kein Zeichen von Erfolg. Aus der Sicht der Generation Y funktionieren Statussymbole, wie das altbekannte Prestige sowie die damit einhergehende Statusabgrenzung und soziale Abgrenzung, nicht mehr. Soziales Ansehen wird nun durch ein neu definiertes soziales Gefüge erlangt, welches als eine einzige große Gesellschaft bezeichnet wird, unabhängig von dem beruflichen Status. Dieses neue Gefüge entsteht dadurch, dass der Materialismus nicht an Stellenwert verloren hat, sondern, dass materielle Güter für die Generation Y konventionell geworden sind. Ferner ist es vielen Millennials wichtiger, einen Beitrag zur Weltverbesserung zu leisten, als materialistische Dinge zu besitzen. Dennoch ist es der überwiegenden Mehrheit der Millennials äußerst wichtig, einen sinnstiftenden Beruf auszuüben. Die Generation Y weiß ganz genau was sie möchte. Es ist ihnen wichtig, trotz des großen gemeinsamen „Wir“, als Individuum erkannt zu werden. Dies ist auch die Ursache für die hohe Anzahl an Selbstdarstellern in sozialen Netzwerken. Durch das stetige Wachstum der westlichen Gesellschaft und den damit verbundenen Luxus, gewinnen wahre Werte und der Sinn wieder stark an Bedeutung. Die Arbeitszeit wird zur Lebenszeit, so gilt es mittlerweile nicht mehr, dass Personen dort hingehen, wo sie einen adäquaten Beruf ausüben können, sondern die Unternehmen errichten ihre Standorte an Orten, an denen die Angestellten sein möchten. Ergo verschwimmen die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben. Viele Ypsiloner gehen davon aus, dass sie in ihrem Leben einmal einen Schnitt ziehen werden und einmal ganz neu beginnen wollen, das heißt, in einer ganz anderen Branche tätig werden oder einen weiteren Abschluss machen. Ebenso haben viele das Verlangen, einmal eine Zeitlang auszusteigen, um sich ihren persönlichen Bedürfnissen zu widmen, welche von einer Tätigkeit als Volontär im Ausland bis hin zur Gründung eines eigenen Unternehmens alles sein kann. Dies gilt nicht nur für Männer, auch die Frauen möchten sich selbst verwirklichen.<sup>58</sup>

Die folgende Grafik veranschaulicht eine vom Zukunftsinstitut durchgeführte Umfrage zu den im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen Zukunftsperspektiven der Generation Y im Detail. Ebenso wurde bei dieser Studie zwischen Männern und Frauen unterschieden, um einer eventuellen Unschärfe

---

<sup>57</sup> Vgl. Bleumortier (2014), Onlinequelle [09.05.2016].

<sup>58</sup> Vgl. Huber/Rauch (2013), S. 18-26.

entgegenzuwirken. Das grafische Ergebnis dieser Studie zeigt, wie hoch die Wahrscheinlichkeit des Eintretens der jeweiligen Lebensumstände in Prozent ist.

Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass Sie im Laufe Ihres Lebens ...?  
(Eintrittswahrscheinlichkeit in Prozent)

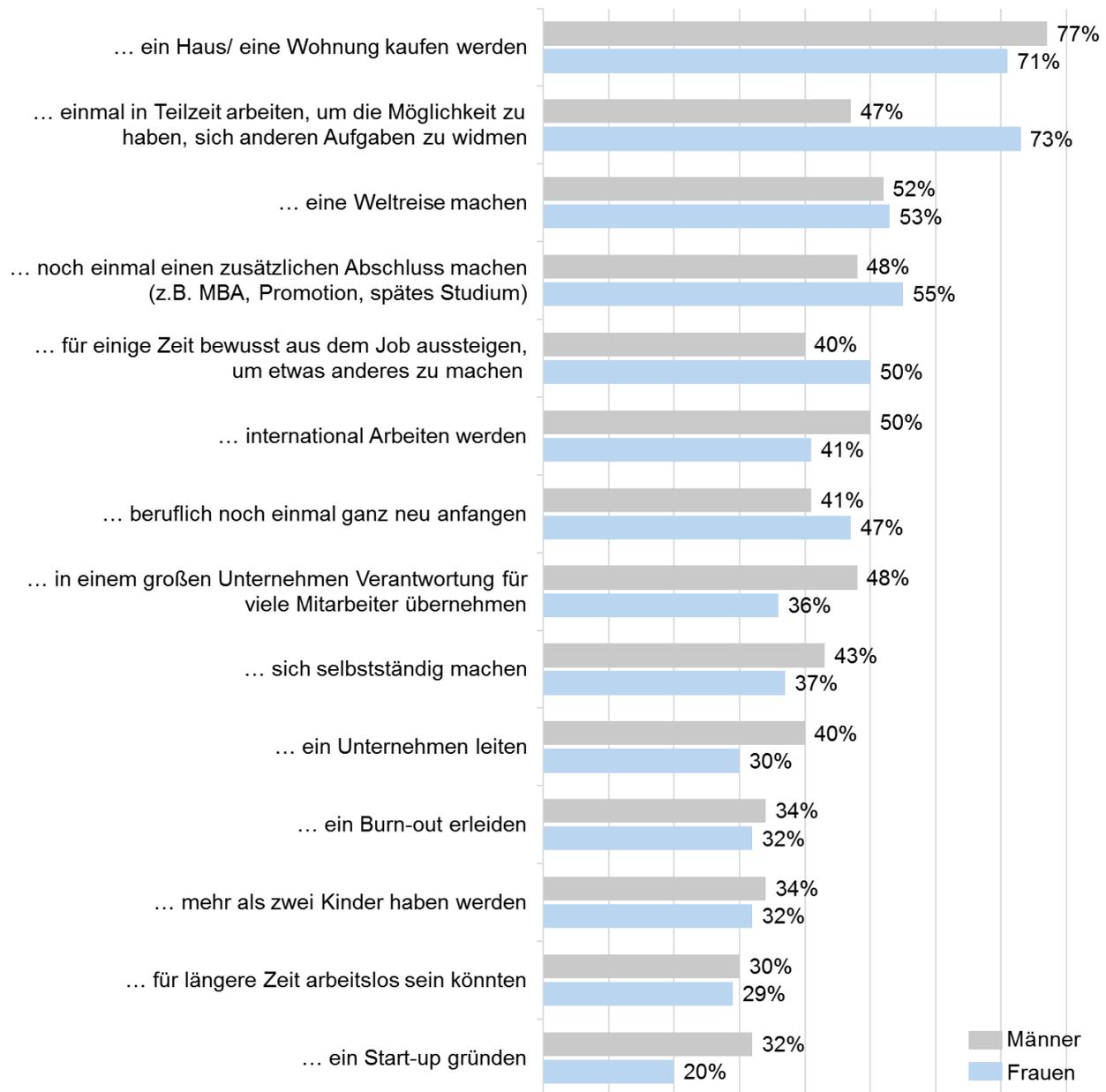


Abb. 6: Zukunftsperspektiven der Generation Y, Quelle: Vgl. Huber/Rauch (2013), S. 27 (leicht modifiziert).

Für die Generation Y ist es besonders wichtig, gut vernetzt zu sein, da sie erkannt haben, dass man als Einzelkämpfer nur wenig erreichen kann. Deshalb ist Teamarbeit und ein außerordentlich gutes Arbeitsklima von besonderer Bedeutung für die Millennials. Eine Studie des Zukunftsinstituts bestätigt dies. Aus dieser Studie geht hervor, dass 90% der Befragten ein gutes Arbeitsklima und Teamwork am Arbeitsplatz erwarten. Diese Arbeitsbedingungen motivieren die Generation Y wesentlich mehr als hohe Gehälter, besonders moderne Büros oder besonders viel Freizeit.<sup>59</sup>

<sup>59</sup> Vgl. Huber/Rauch (2013), S. 30.

Die Generation zeichnet sich ebenso dadurch aus, dass sie sich im Gegensatz zu anderen Generationen sehr stark aus eigenem Antrieb motivieren kann, dadurch sind weiche Faktoren gegenüber harten Faktoren wesentlich wichtiger geworden. Deshalb sind sinnstiftende Arbeit, eine gute Planung sowie ambitionierte und doch realistische Ziele sehr bedeutsam, um die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf zu gewährleisten. Ferner kann die Generation Y nicht mehr mit Mobiltelefonen und Firmenautos beeindruckt werden, deshalb müssen sich Unternehmen neue Faktoren suchen, um für Mitarbeiter weiterhin attraktiv zu bleiben. Die Generation Y möchte sich lieber ihrer eigenen Kreativität bedienen können, nicht an strikte Arbeitszeiten gebunden sein und möglichst flache Hierarchien im Unternehmen haben. Ebenso hat diese Generation einen Drang sich stetig weiterzubilden, um die Qualifizierung möglichst hoch zu halten. Dies liegt an der fortwährenden technologischen Entwicklung.<sup>60</sup>

Die Wunscharbeitgeber für diese sehr weltoffene Generation sind nicht lediglich international tätige Unternehmen. Nur ein Drittel der Generation wünscht sich ein Unternehmen, welches international tätig ist. Überraschenderweise möchten 17% der Vertreter der Generation Y im öffentlichen Dienst beschäftigt sein. Dies wünschen sich besonders Frauen, da jede fünfte Frau gerne für eine öffentliche Einrichtung tätig wäre. Am anderen Ende der Beliebtheitsskale sind Start-up Unternehmen. Lediglich vier Prozent der Millennials würde gerne für ein Start-up tätig sein. Dies liegt an der hohen Unsicherheit und der hohen Wahrscheinlichkeit des Scheiterns.<sup>61</sup>

Das folgende Diagramm zeigt die im vorhergehenden Absatz beschriebene Beliebtheit der Unternehmen im Detail und bezieht auch weitere Organisationen, wie zum Beispiel Unternehmen im regionalen Umfeld, mit ein.

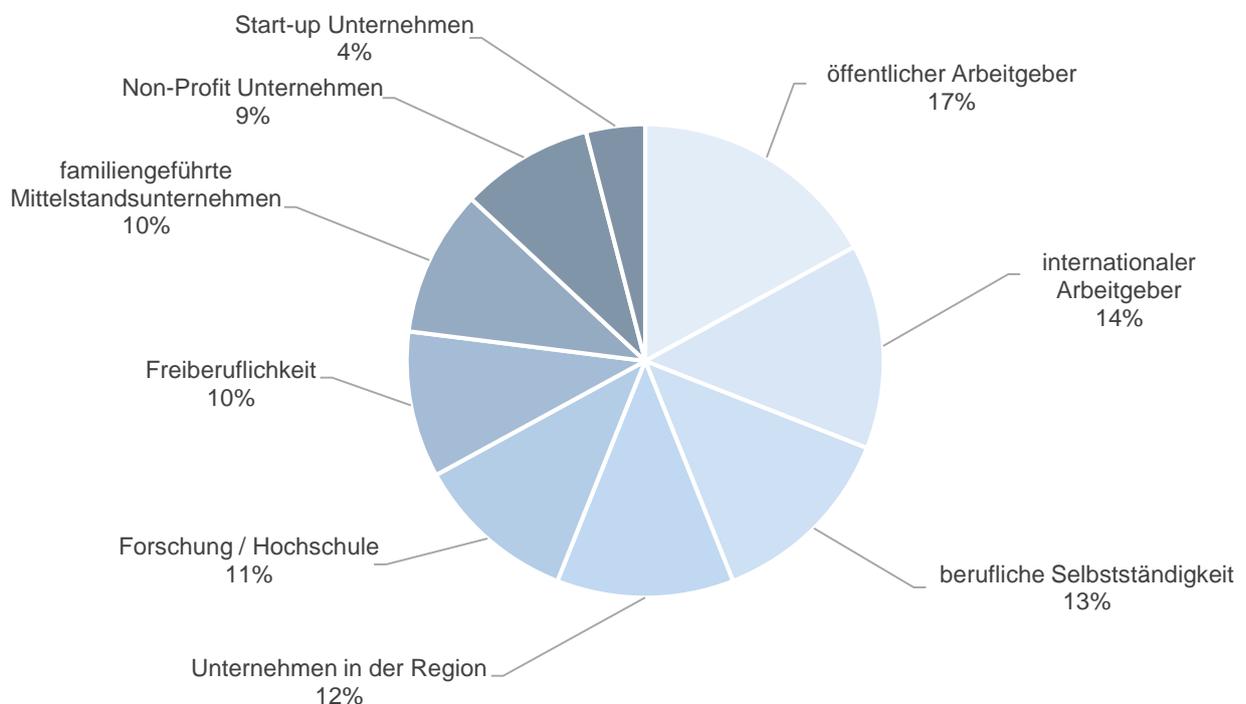


Abb. 7: Wunscharbeitgeber der Generation Y, Quelle: Vgl. Huber/Rauch (2013), S. 33 (leicht modifiziert).

<sup>60</sup> Vgl. Huber/Rauch (2013), S. 30.

<sup>61</sup> Vgl. Huber/Rauch (2013), S. 32.

### 3.2.5 Generation Z – Die neuen Künstler

Die Unternehmen haben sich nun endlich größtenteils an die Wünsche, Bedürfnisse und Eigenheiten der Generation Y gewöhnt und schon lauert eine neue Generation auf dem Arbeitsmarkt, die Generation Z. Unternehmen müssen sich nun wieder den neuen Wünschen, Bedürfnissen und Eigenheiten einer ganz jungen Generation anpassen und deren Anforderungen gleichen den Anforderungen der Generation Y keineswegs.<sup>62</sup>

Zur Generation Z zählen all jene, welche nach dem Jahr 1996 geboren sind. Unsere jüngste Generation hat mittlerweile auch die ersten Erfahrungen am Arbeitsmarkt gemacht oder steht kurz davor. Wobei der Begriff „Generation“, wie schon bei deren Vorgängern, ein eher populärwissenschaftlicher Ausdruck ist, da von einer Generation nur retrospektiv gesprochen werden kann. Die Generation Z ist nur jener Teil, welcher eine gute Ausbildung genossen hat sowie aus finanziell gut situierten Familien und mit urbanen, modernen Weltbildern aufgewachsen ist. Das ist genau der Teil der Gesellschaft, um den am Arbeitsmarkt wettgeefert wird. Diese Generation ist die erste, die in einer vollkommen digitalisierten Welt aufgewachsen ist. Welche Auswirkungen diese Digitalisierung auf die derzeit jüngste Generation hat, wird sich durch die wissenschaftliche Beobachtung im Zuge des Älterwerdens der jungen Erwachsenen zeigen. Da sich deren soziales Umfeld zu einem großen Teil online befindet und sie jederzeit zum Wissen dieser Welt Zugriff haben, lernt diese Generation auf eine andere Weise, als alle Generationen davor. Deshalb werden sie auch als Mikro-Informationsmanager bezeichnet, da sie in kürzester Zeit all jene Inhalte, die für sie in diesem Moment relevant sind, von jenen Informationen trennen können, die nicht relevant sind. Durch Ereignisse, die schon die Generation Y geprägt haben, wie zum Beispiel die Anschläge auf die Twin-Towers in den USA, den stetigen Terror und die sinusförmige Bewegung der Volkswirtschaften, hat einen Glauben an eine steigende Ökonomie bei dieser Generation gar nicht erst zugelassen. Die bisherigen Erkenntnisse der Forschung zeigen, dass das derzeit größte Bestreben der Generation Z die Lebenslustmaximierung ist. Es besteht für sie derzeit noch kein Bezug zu Unternehmen und auch nicht zu Personen, sondern alleinig zu attraktiven Projekten. Im Gegensatz zur Generation Y, arbeitet die Generation Z gerne unter einer ergebnisorientierten Führungskraft, in klar definierten Projekten, für eine gute Entlohnung am Ende. Jedoch kommen Überstunden für sie nicht in Frage, da es auch noch etwas Anderes gibt als Arbeit.<sup>63</sup>

Die Generation Z hat ebenso wie schon ihre Vorgänger Generation, einen eher nüchternen Zugang zu Werten. Deren Sicherheitsbedürfnis und das Bedürfnis nach Zugehörigkeit ist flexibel anzusehen. Der Wunsch nach Abwechslung und individueller Entfaltung überwiegt wesentlich. Kaum eine Generation zuvor hatte ein so optimistisches Zukunftsbild wie die Generation Z. Ebenso ist die junge Generation eher risikoscheu. Sie setzen sich eher kurzfristige Ziele und versuchen diese über Etappen und möglichst einfachen Lösungen zu erreichen, da sie kein Risiko eingehen wollen.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Rieder (2014), Onlinequelle [14.05.2016].

<sup>63</sup> Vgl. Rieder (2014), Onlinequelle [14.05.2016].

<sup>64</sup> Vgl. Klaffke (2014b), S. 73.

Durch die Folgen des demografischen Wandels, werden die Vertreter der Generation Z bei weitem nicht so viele werden, wie jene der Generation Y. Dies hat zur Folge, dass sich Arbeitgeber um diese Generationen wesentlich mehr bemühen müssen, als um die Millennials. Der Fachkräftemangel wird im Jahr 2030 die massivsten Auswirkungen haben, da in Europa etwa 11,5 Millionen Erwerbstätige aus dem Berufsleben ausscheiden und lediglich sieben Millionen junge Arbeitskräfte nachrücken werden. Besonders Ingenieurberufe werden davon betroffen sein. Ergo gilt es für die Unternehmen entsprechendes Personalmarketing zu betreiben. Für die Unternehmen wird es notwendig, sich als attraktiver, multikultureller und weltoffener Arbeitgeber zu geben, um auch für erwerbsfähige Bürger mit Migrationshintergrund attraktiv zu sein. Ferner müssen Unternehmen die Generation Z bei der Orientierung durch Kooperationen mit Bildungseinrichtungen unterstützen.<sup>65</sup>

Für Unternehmen ist Flexibilität der Arbeitszeit und die Ortsungebundenheit von Mitarbeitern ein Wettbewerbsfaktor. Leider haben jedoch viele Arbeitgeber noch immer nicht verstanden, dass Anwesenheitszeit kein Indikator für erbrachte Leistung ist. Das macht es für die freiheitsliebende Generation Y und Generation Z schwierig, da besonders die Generation Z großen Wert auf Flexibilität legt. Ebenso ist die Generation Z äußerst ungeduldig und erwartet sich ein sehr rasches Voranschreiten ihrer Karriere. Da dies die erste Generation ist, welche vollständig mit dem freien Zugang zu Informationen über das Internet aufgewachsen ist, sind die Mitglieder dieser Generation ständig virtuell aktiv. Gerne übernimmt die junge Generation auch frühzeitig Führungsaufgaben in Projekten oder Teams. Weitere Attribute dieser noch fast unerforschten Generation sind deren ausgeprägtes Selbstbewusstsein und ein überdurchschnittliches Maß an Ehrgeiz.<sup>66</sup>

Im Gegensatz zur Generation Y, sind der Generation Z finanzielle Anreize weniger wichtig, als die Möglichkeit aufzusteigen. Sie erkennen auch, dass es notwendig ist, so viel wie möglich zu lernen, um das zu erreichen, was sie sich vorstellen. Zudem ist ihnen jedoch auch bewusst, dass Lernen allein nicht zu einem höheren Gehalt führt. Der Generation Z ist es klar, dass sie die junge unerfahrene Generation ist, deshalb hat sie das Bedürfnis, sich umso mehr in Unternehmen einzugliedern, und beim Erreichen der Unternehmensziele eine bedeutende Rolle zu spielen. Von ihren Führungskräften erwarten sie ein sehr hohes Maß an Ehrlichkeit, das macht für sie eine gute Führungskraft aus. Die Generation neigt durch das Aufwachsen mit dem Internet dazu, dass sie hauptsächlich über Textnachrichten oder Videotelefonie kommunizieren wollen. Im beruflichen Umfeld jedoch, werden sie lieber zu einem persönlichen Meeting eingeladen, als dies über E-Mails oder einem online Meeting zu erledigen. Des Weiteren zeichnet sich die Generation Z durch unternehmerisches Denken aus. Viele von ihnen möchten in ihrem Leben ein eigenes Unternehmen gründen, das heißt, sie möchten auch Verantwortung für Mitarbeiter übernehmen. Diese Eigenschaft sollte von Unternehmen auch genutzt werden<sup>67</sup>

Es wird davon ausgegangen, dass die Generation Z auch schon ihre Nachfolger hat. Diese wird in der Literatur als die Generation Alpha ( $\alpha$ ) bezeichnet und ist heute im Jahr 2016 in etwa sechs Jahre alt. Jedoch

---

<sup>65</sup> Vgl. Klaffke (2014b), S. 75-78.

<sup>66</sup> Vgl. Reif (Hrsg.) (2015), Onlinequelle [15.05.2016].

<sup>67</sup> Vgl. Schawbel (2014), Onlinequelle [15.05.2016].

wird auch diese, wie jede andere Generation zuvor, eine sehr große Rolle spielen und die Herausforderung, junge Generationen zu managen, steigt für die Unternehmen mit jeder neuen Generation.<sup>68</sup>

### 3.2.6 Eigenschaften der Generationen im Überblick

Aufgrund der Vielzahl an Informationen über die Generationen, zeigt die folgende Tabelle die wesentlichen Charaktereigenschaften, historische Ereignisse in deren Kindheit und Jugend sowie das Verhalten am Arbeitsplatz, von welchen Medien sich die jeweiligen Generationen angesprochen fühlen und welche Werte vertreten werden. Da die Traditionals größtenteils schon ihren Ruhestand angetreten haben, wird in der Übersicht nicht weiter auf diese Generation eingegangen.

Generationen im Überblick				
Faktoren	Baby Boomer 1956-1965	Generation X 1966-1980	Generation Y 1981-1995	Generation Z 1996-
<b>Prägende Ereignisse</b>	Kalter Krieg, Mondlandung	Fall der Berliner Mauer	Terror, 9/11, Finanzkrise, Irakkrieg	ökonomischer Abwärtstrend, Arabischer Frühling
<b>Ziel</b>	Jobsicherheit	Work-Life-Balance	Freiheit und Flexibilität	Sicherheit und Stabilität
<b>Haltung zu Technologie</b>	Erste IT Erfahrungen	Digital Immigrants	Digital Natives	„Technoholics“
<b>Haltung zu Karriere</b>	Karriere im Unternehmen	Berufliche Karriere	Arbeit <b>mit</b> Unternehmen, nicht <b>für</b> Unternehmen	Multitasking Karriere
<b>Typische Produkte</b>	Fernseher	PC	Mobiltelefon, Smartphone, Tablet	Google-Glass, Nanocomputer, 3D-Drucker, Fahrerlose Fahrzeuge
<b>Medien Kommunikation</b>	Telefon	E-Mail, SMS	Kurznachrichten, Social Media	Mobile oder in der Kleidung integrierte Kommunikationsmittel
<b>Bevorzugte Kommunikation</b>	Face-to-Face Meetings	Face-to-Face, Telefon und E-Mail	Face-to-Face (online), E-Mail	Social Media, Facetime

Tab. 2: Generationen im Überblick, Quelle: Vgl. Reif/Futurebiz (Hrsg.) (2015), Onlinequelle [15.05.2016] (leicht modifiziert).

<sup>68</sup> Vgl. Reif (Hrsg.) (2015), Onlinequelle [15.05.2016].

### 3.2.7 Generation C – Connected Consumer

Es gibt eine weitere Generation, welche nicht einfach in einer Tabelle kategorisiert werden kann, die Generation C. Brian Solis definierte im Jahr 2012 diese Generation.<sup>69</sup> Seither sprechen viele Social Media Unternehmen sowie einige HR-Experten von dieser hybriden Generation, welche nicht, wie alle bisherigen Generationen, durch einen bestimmten Geburtszeitraum definiert werden kann. Diese Generation ist auch nicht durch ihre Lebensumstände in ihrer Kindheit und Jugend geprägt. Die Generation C besteht aus Personen, welche ihrem Alter nach der Generation der Baby Boomer, der Generation X, Y oder der Generation Z angehören können.<sup>70</sup> Wobei zu sagen ist, dass 80% der Generation C auch der Generation Y angehören.<sup>71</sup> Ein Faktor, welcher diese Personen unterschiedlichen Alters verbindet, ist, dass sie alle als sogenannte „Connected Consumer“ bezeichnet werden. Die Generation C hat jegliche Art von Technologie in ihren Alltag integriert. Die Namensgebung der Generation beruht nicht nur auf „Connected Consumer“, sondern auch auf weiteren Eigenschaften wie „collaboration“ oder „community“ sowie „computerized“ und „content“.<sup>72</sup> Das heißt, dass diese hybride Generation eine Generation ist, die gerne, durch Hilfe von technischen Errungenschaften, mit anderen zusammenarbeitet und dadurch eine Gemeinschaft bildet, welche Inhalte teilt. Die Generation C ist dadurch nicht nur Konsument von online Inhalten, sie schaffen und betreuen online Inhalte. Diese Trends sind nicht neu, sie werden schon seit Jahren erforscht und theoretisiert, jedoch werden all diese Eigenschaften lediglich der Generation Y zugeschrieben. Für diese Generation kommt es nicht in Frage, ihre Informationen aus Printmedien zu beziehen.<sup>73</sup> Diese Eigenschaften sind besonders für Unternehmen wichtig, da geteilte Inhalte als online Mund-zu-Mund Propaganda bezeichnet werden können. Diese geteilten Inhalte und ein Daumen hoch auf Facebook, sind für Unternehmen das höchste Gütesiegel geworden. Die Generation C ist durch das Internet entstanden und ist unabhängig von ihrer Ethnie, ihrer Geografie oder ihrem sozioökonomischen Status.<sup>74</sup>

Durch die jungen Generationen Y und Z, wurde die Generation X zu digitalen Eltern, welche durch ihre Kinder zu Nutzern von Smartphones und sozialen Netzwerken wurden. Die Zahl der Generation X und auch der Baby Boomer, welche online Inhalte teilen und erstellen, steigt stetig an.<sup>75</sup>

Die Generation C verbindet Instagram, Facebook, Twitter, Snapchat, LinkedIn oder Xing. Das sind die neuronalen Netzwerke, durch welche diese Generation in die Welt eingreift und das von zu Hause aus sowie der ganzen Welt. Diese Generation ist an keinen Ort gebunden und die einzige Möglichkeit, sie nachhaltig zu erreichen, ist über soziale Medien. Das Internet hat die Kommunikationsregeln für alle Generationen geändert, dadurch geht die Ära der Generation Y langsam zu Ende und Generationen werden nicht länger in Schubladen gedacht.<sup>76</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. Solis (2012), Onlinequelle [31.10.2016].

<sup>70</sup> Vgl. Holmes (2016), Onlinequelle [31.10.2016].

<sup>71</sup> Vgl. o.V. Google Inc. (Hrsg.) (2013), Onlinequelle [31.10.2016].

<sup>72</sup> Vgl. Solis (2012), Onlinequelle [31.10.2016].

<sup>73</sup> Vgl. Holmes (2016), Onlinequelle [31.10.2016].

<sup>74</sup> Vgl. Holmes (2016), Onlinequelle [31.10.2016].

<sup>75</sup> Vgl. Morin (2015), Onlinequelle [31.10.2016].

<sup>76</sup> Vgl. Holmes (2016), Onlinequelle [31.10.2016].

## 4 ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG

Für den Arbeitsmarkt sind aus heutiger Sicht die Generation Y und die Generation Z von höchster Bedeutung, da diese beiden Generationen sehr konträr sind und jede Generationen für sich den Arbeitsmarkt aus den gewohnten Bahnen und deren Komfortzonen holt.<sup>77</sup>

Aufgrund dessen ist es für Unternehmen notwendig, potentielle Erfolgsfaktoren für die weitere Unternehmensentwicklung zu identifizieren. Daher wird in diesem Kapitel auf die Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung eingegangen.

### 4.1 Ziele, Entwicklung und Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung

Die Aufgabe der Erfolgsfaktorenforschung ist es, zwischen dem Sieg und Niederlage von Unternehmen zu differenzieren und diese für eine geraume Zeit zu beeinflussen. Meist werden als Grundlage für die Erfolgsfaktorenforschung quantifizierbare Variablen wie Umsatz, Gewinn oder Rentabilität zu Hilfe genommen. Diese Unternehmenszahlen werden als Erfolgsindikatoren bezeichnet. In weitere Folge wird untersucht, welche anderen Variablen auf die Erfolgsindikatoren Einfluss nehmen. Die Grundlage für jede Untersuchung sind lediglich einige wenige Variablen, welche Erfolg quantifizierbar machen. Jene Variablen welche die Erfolgsindikatoren beeinflussen, werden Erfolgsfaktoren genannt.<sup>78</sup>

Die Erfolgsfaktorenforschung hat ihren Ursprung in den 1960er Jahren, mit dem Beginn einer Langzeitstudie, welche von dem General Electric (GE) unternehmensintern veranlasst wurde. Die Ergebnisse der sogenannten PIMS-Studie (Profit-Impact-of-Market-Strategy) zeigen den Zusammenhang zwischen einigen Aspekten der unternehmerischen Innovationsfähigkeit und dem Erfolg des Unternehmens. Diese Studie wurde in weiterer Folge von der *Harvard-Business-School* und dem *Strategic Planning Institute* auf einige weitere Geschäftsfelder weltweit ausgedehnt und weitergeführt.<sup>79</sup>

Das Ziel der weiteren Untersuchung ist es, aus 37 strategischen Erfolgsfaktoren jene Erfolgsfaktoren zu ermitteln, deren unabhängige Variablen auf die abhängigen Variablen der strategischen Geschäftseinheiten (SGE), den erheblichsten Einfluss ausüben. Als unabhängige Variablen werden zum Beispiel Forschungs- und Entwicklungsausgaben, Marktanteil oder Diversifizierungsgrad genannt. Abhängige Variablen sind unter anderem, Gewinn, Cashflow und Return-on-Invest (RoI).<sup>80</sup>

Bis zum Jahr 2007 wurden die systematischen Unternehmensdaten von mehr als 300 Unternehmen mit über 3000 strategischen Geschäftseinheiten untersucht. Der Erfolgsfaktorenforschung wird seit den 1980er Jahren auch von Wissenschaft und Praxis Aufmerksamkeit geschenkt, jedoch wurde in der Vergangenheit die Erfolgsfaktorenforschung häufig kritisiert, da die Ergebnisse sehr unterschiedlich ausfallen. Ebenso gibt es Entgegenhaltungen, dass die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenstudien nicht ausreichend theoretisch untermauert sind und unzureichende Ursachen-Wirkungsbeziehungen aufweisen. Demnach ist der Erfolg von Unternehmen nicht auf bestimmte Erfolgsfaktoren zurückzuführen. Unternehmenserfolg ist vielmehr

---

<sup>77</sup> Vgl. Kapitel 3 Generationentheorie.

<sup>78</sup> Vgl. Forsmann/Haenecke/Zerres/ u.a. (2007), S. 13.

<sup>79</sup> Vgl. Brem/Vahs (2015), S. 12.

<sup>80</sup> Vgl. Hörschgen/Käßer-Pawelka/Kirsch (1993), S. 105.

von der Kausalität verschiedener Variablen abhängig. Auch wenn es viele Entgegenhaltungen gibt, ist die Erfolgsfaktorenforschung ein wichtiges Instrument für die Entwicklung der Management- und Organisationsforschung. Ferner ist es notwendig, die Methoden der Erfolgsfaktorenforschung differenziert zu betrachten, um aussagekräftiger Ergebnisse zu erhalten.<sup>81</sup>

Die Erfolgsfaktorenforschung untergliedert sich in positive und negative Erfolgsfaktoren. Die negative Erfolgsfaktorenforschung befasst sich mit jenen Variablen, welche zu einem Misserfolg von Unternehmen führen. Die negative Erfolgsfaktorenforschung wird daher auch als Krisen- oder Insolvenzforschung bezeichnet. Die positive Erfolgsfaktorenforschung widmet sich den Variablen, welche sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken.<sup>82</sup> Diese lassen sich wiederum in Erfolgsfaktoren, welche auf den globalen Erfolg des Unternehmens Einfluss nehmen und Erfolgsfaktoren, welche entscheidungsspezifisch sind. Entscheidungsspezifische Erfolgsfaktoren nehmen auf einzelne Entscheidungskomplexe Einfluss, hierzu zählen beispielsweise Produkt- und Dienstleistungsinnovationen. In weiterer Folge können die Unternehmens- und entscheidungsspezifischen Erfolgsfaktoren zwischen extern beeinflussbar und Management beeinflussbar differenziert werden.<sup>83</sup>

In Abb. 8 ist die Typologie der Erfolgsfaktoren, welche im vorhergehenden Absatz erläutert wurde, dargestellt.

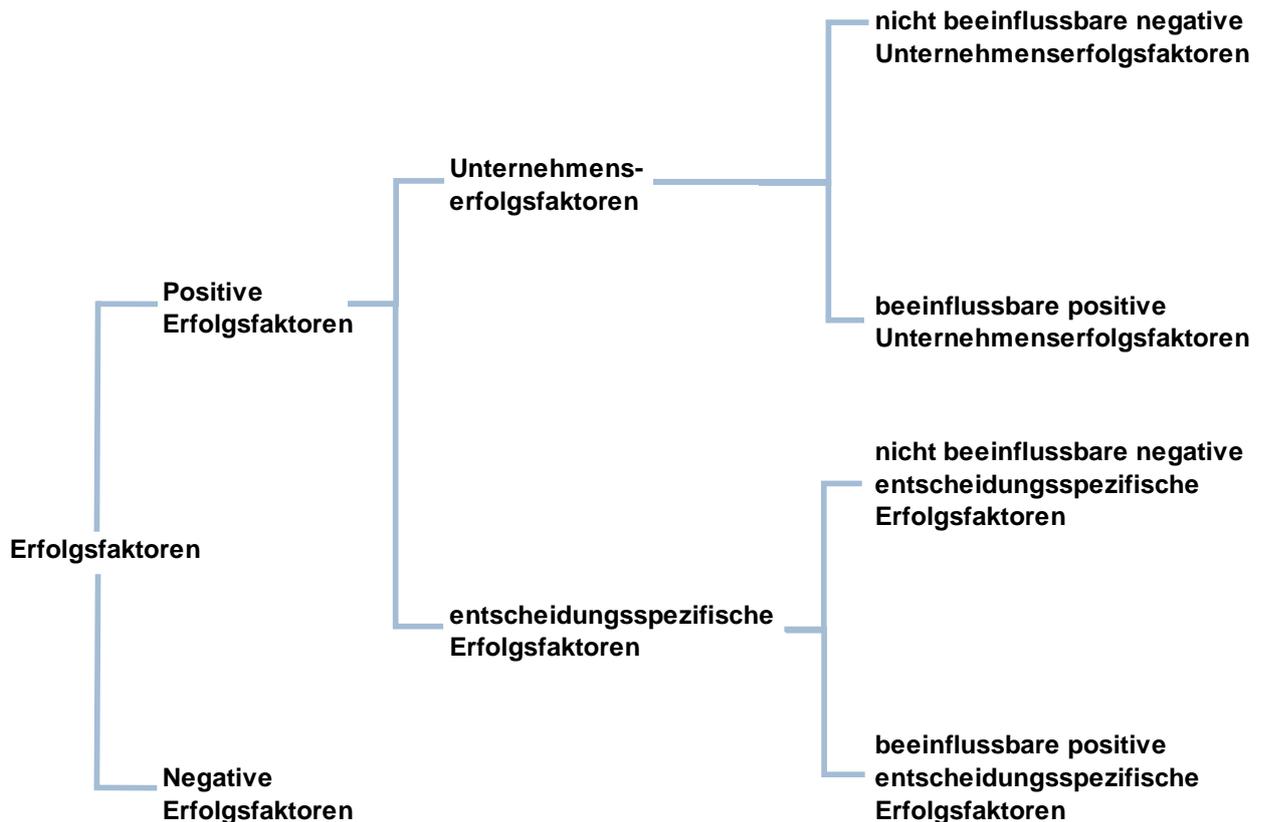


Abb. 8: Einteilung von Erfolgsfaktoren, Quelle: Vgl. Röderstein (2009), S.35 (leicht modifiziert).

<sup>81</sup> Vgl. Forsmann/Haenecke/Zerres u.a. (2007), S. 13 f.

<sup>82</sup> Vgl. Fritz (1993), S. 1.

<sup>83</sup> Vgl. Röderstein (2009), S. 34.

In der Erfolgsfaktorenforschung werden Faktoren, welche einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, als kritische- oder strategische Erfolgsfaktoren sowie als Schlüsselfaktoren bezeichnet.<sup>84</sup>

Die Menge jener Faktoren, welche auf den Unternehmenserfolg Einfluss nehmen, ist äußerst umfangreich. Um die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung messbar zu machen, müssen die bedeutsamsten Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Die Komplexität der Erfolgsfaktoren muss drastisch reduziert werden, da ein geradliniges Steuern von Erfolgsfaktoren durch die Managementebene, nur mit einer übersichtlichen Anzahl an Erfolgsfaktoren möglich ist.<sup>85</sup>

Grundsätzlich werden Erfolgsfaktoren in vier Klassifikationsdimensionen eingeteilt:<sup>86</sup>

- statische versus dynamische Faktoren
- taktische versus strategische Faktoren
- organisationale versus technische Faktoren
- interne versus externe Faktoren

Die am häufigsten verwendeten Klassifikationsdimensionen sind „organisationale versus technische“- und „taktische versus strategische“ Faktoren. Jedoch hat sich bei einer Untersuchung von Michael Amberg und Martin Wiener herausgestellt, dass sich oftmals „statische versus dynamische“- und „interne versus externe“ Faktoren besser zur Identifikation von Erfolgsfaktoren eignen.<sup>87</sup>

Eine erfolgreiche Identifizierung von Erfolgsfaktoren in einem Unternehmen, gibt dem Unternehmen lediglich die Möglichkeit, aber keine Garantie, tatsächliche Erfolge zu erzielen. Für die Ausschöpfung des Potentials der Erfolgsfaktoren ist das operative Management verantwortlich.<sup>88</sup>

## 4.2 Methoden der Erfolgsfaktorenforschung

Für die Identifikation von Erfolgsfaktoren gibt es fünf unterschiedliche Methoden, um diese empirisch zu erforschen. Dieses Vorgehen ist in Abb. 9 grafisch dargestellt. Zu Beginn der Forschung wird nach der Art der Ermittlung der Erfolgsfaktoren unterschieden. Diese können direkt oder indirekt festgestellt werden.<sup>89</sup>

Um Erfolgsfaktoren direkt zu ermitteln, werden Experten direkt nach positiv beeinflussenden Variablen befragt. Diese Experten können unternehmensangehörige Mitarbeiter, das heißt interne Mitarbeiter, oder unternehmensexterne Experten sein. Die unternehmensexternen Experten können hierbei Lieferanten, Kunden, komplementäre Unternehmen, Pädagogen oder Wissenschaftler sein. Dieses Vorgehen erfährt in der Praxis in jüngster Zeit immer häufiger an Bedeutung. Um die direkte Ermittlung von Erfolgsfaktoren zu untermauern, kann diese methodisch durch Kreativitätstechniken gestützt werden. Beispiele für mögliche Kreativitätstechniken sind Brainstorming, Brainwriting oder andere Abwandlungen von diversen

---

<sup>84</sup> Vgl. Fritz (1993), S. 2.

<sup>85</sup> Vgl. Daschmann (1994), S. 11.

<sup>86</sup> Vgl. Amberg/Wiener (2005), S. 31.

<sup>87</sup> Vgl. Amberg/Wiener (2005), S. 31.

<sup>88</sup> Vgl. Röderstein (2009), S. 37.

<sup>89</sup> Vgl. Forsmann/Haenecke/Zerres u.a. (2007), S. 14 f.

Kreativitätstechniken. Für die Befragung der Experten können ebenso spezielle Techniken aus dem Innovationsmanagement herangezogen werden. Diese sind unter anderem die Delphi-Methode oder Interviews unter der Anwendung von Interviewleitfäden, des SPIN-Modells und der Critical Incident Technique (CIT). Hierzu können Trendkarten, Checklisten oder Bezugsrahmen herangezogen werden. Durch diese materielle Unterstützung werden zum Beispiel Trends, auf denen Erfolgsfaktoren aufbauen, oder potentielle Erfolgsfaktoren vorgegeben, welche im Zuge der empirischen Erhebung systematisch angewendet werden. Zu materiellen Stützen zählen auch Interviewleitfäden, Interview Mind-Maps, das SPIN-Modell oder Hypothesen.<sup>90</sup>

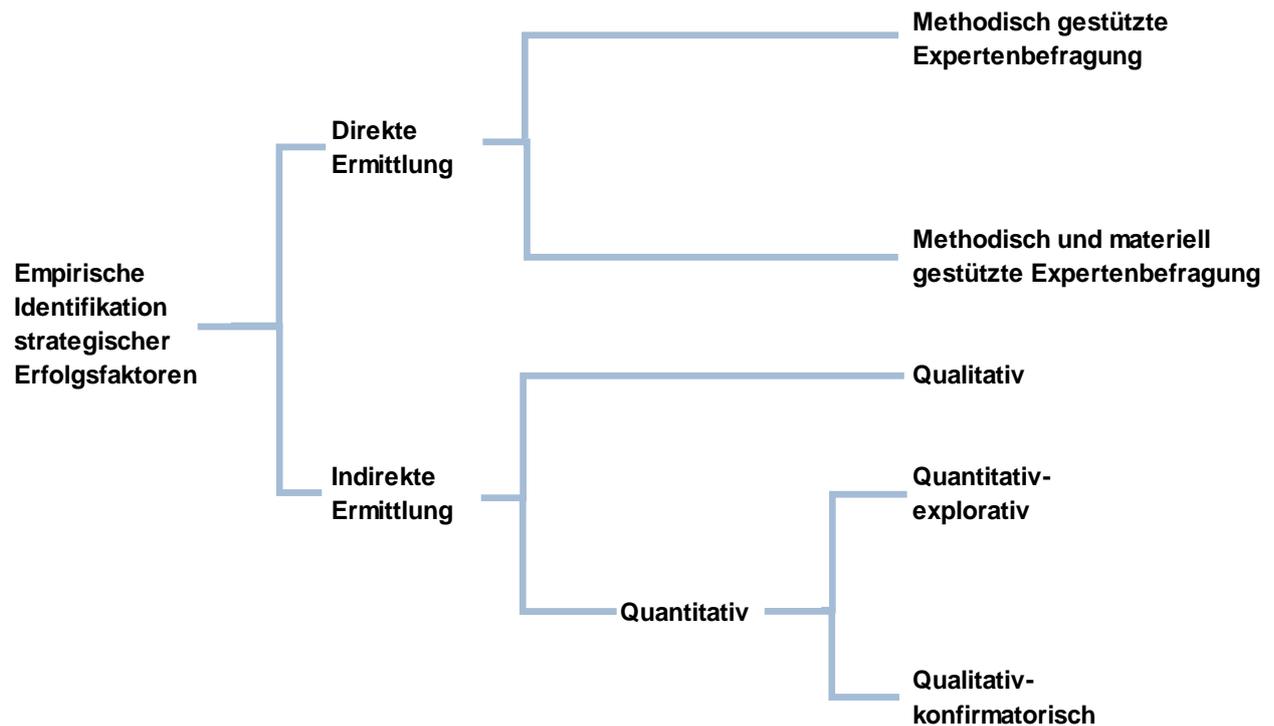


Abb. 9: Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren, Quelle: Vgl. Forsmann/Haenecke/Zerres u.a. (2007), S. 14 (leicht modifiziert).

Die indirekte Ermittlung der Variablen, welche den Erfolg positiv beeinflussen, erfolgt durch gedankliche Analyse oder statistische Verfahren. Die Ursachen des Erfolgs werden bei dieser Methode nicht direkt erfragt, denn diese Ursachen werden je nach Vorgehen der Erhebung, in qualitative oder quantitative Analysen eingeteilt. Bei der Untersuchung mittels qualitative Studien werden keine Unternehmenszahlen analysiert, sondern es stehen qualitative Aussagen im Zentrum. Ein Beispiel hierfür wäre eine Befragung mittels offenen Fragen zu den bedeutsamsten Ursachen des Unternehmenserfolgs. Für die Erhebung von Erfolgsfaktoren durch quantitative Studien werden quantifizierbare Unternehmensdaten herangezogen. Um zu identifizieren, welchen Beitrag diese Unternehmensdaten zum Unternehmenserfolg leisten, werden diese mit Hilfe von mathematischen Analysemethoden operationalisiert. Die quantitativen Studien differenzieren sich aufgrund des Vorgehens der Untersuchung in explorative- und konfirmatorische Forschung.<sup>91</sup>

<sup>90</sup> Vgl. Forsmann/Haenecke/Zerres u.a. (2007), S. 14 f.

<sup>91</sup> Vgl. Forsmann/Haenecke/Zerres u.a. (2007), S. 15.

Qualitativ-explorative Studien versuchen, jene erfolgswirksame Variablen zu erkennen, welche den Erfolg effektiv positiv beeinflussen. Das bekannteste Beispiel für eine qualitativ-explorative Studie ist die in Unterkapitel 4.1 beschriebene PIMS-Studie von General Electric. Quantitativ-konfirmatorische Studien überprüfen durch kausalanalytische Verfahren, theoretisch und empirisch untersuchte Wirkungszusammenhänge. Im Gegensatz zu qualitativ-explorativen Studien werden erfolgsbeeinflussende Variablen nur teilweise geltend gemacht, da ein umfangreiches Verständnis von Kausalstrukturen herangezogen wird.<sup>92</sup>

### 4.3 Anforderungen an die Methoden der Erfolgsfaktorenforschung

Um die im vorhergehenden Unterkapitel 4.2 beschriebenen Methoden durchzuführen, sind sechs grundlegende Anforderungen zu beachten. Diese Anforderungen werden in den folgenden sechs Abschnitten beschrieben und sind notwendig, um die Ursache-Wirkungsbeziehungen, das heißt die Kausalität zu gewähren.<sup>93</sup>

#### 4.3.1 Aufdecken der Kausalstruktur

Da die Kausalität nicht messbar ist, sollte versucht werden, hierzu Hypothesen aufzustellen, welche zu widerlegen sind. Erweisen sich diese Hypothesen nach mehrfacher Überprüfung als richtige Annahmen, ist es erforderlich, dass ein kausaler Zusammenhang zwischen den Variablen besteht. Diese müssen dann folgende notwendige Bedingungen erfüllen:<sup>94</sup>

- Empirische Korrelation
  - Die Variablen weisen eine gemeinsame Variation auf
- Zeitliche Asymmetrie
  - Die Variation zwischen den kausalen Variablen ist zeitverzögert
- Keine Drittvariableneffekte
  - Es besteht zwischen lediglich zwei Variablen eine Beziehung und wird nicht durch eine dritte Variable beeinflusst
- Theoretische Begründung
  - Die Ursachen-Wirkungshypothese ist theoretisch fundiert

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass Erfolg nicht direkt nachweisbar ist. Es ist lediglich eine Aussage über eine „mögliche Ursache“ für den Erfolg möglich. Es ist notwendig, alle vorhandenen Ergebnisse in die Untersuchung der Erfolgsfaktoren einzubeziehen. Mit diesen Ergebnissen sollte ein Bezugsrahmen erstellt werden, welcher mit Hypothesen über Ursachen-Wirkungszusammenhänge gefüllt wird. Die aufgestellten Hypothesen sind empirisch nachzuweisen oder zu widerlegen.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> Vgl. Forsmann/Haenecke/Zerres u.a. (2007), S. 15.

<sup>93</sup> Vgl. Forsmann/Haenecke/Zerres u.a. (2007), S. 16.

<sup>94</sup> Vgl. Forsmann/Haenecke/Zerres u.a. (2007), S. 16.

<sup>95</sup> Vgl. Forsmann/Haenecke/Zerres u.a. (2007), S. 16 ff.

### **4.3.2 Einbeziehung aller Perspektiven**

Allgemein wird in einer Vielzahl von Erfolgsfaktorenstudien vorgeworfen, dass die Einsicht in die zu betrachtenden Unternehmen nicht vollständig ist. Häufig werden lediglich Angestellte des Unternehmens befragt und weitere Perspektiven, wie z. B. die Befragung von externen Experten, werden außer Acht gelassen. Für eine erfolgreiche und empirisch belegbare Erfolgsfaktorenforschung ist es unumgänglich, dass alle Blickwinkel berücksichtigt werden. Ergo sollten alle Stakeholder in die Erfolgsfaktorenforschung miteinbezogen werden.<sup>96</sup>

### **4.3.3 Einbeziehung quantitativer- und qualitativer Erfolgsfaktoren**

Es ist nicht möglich, den strategischen Erfolg oder die Ursachen von Erfolg zu operationalisieren. Aufgrund dessen wird von der Erfolgsfaktorenforschung gefordert, dass sich die Untersuchung nicht auf einfach messbare „harte“ Erfolgsfaktoren beschränkt, vielmehr sollten qualitative „weiche“ Faktoren in die Analyse einbezogen werden. Um weiche Faktoren operationalisierbar zu machen, ist es notwendig, operationalisierte Variablen soweit zu verdichten, dass qualitative „weiche“ Faktoren gemessen werden können. Dafür kann eine Faktoranalyse als Hilfestellung herangezogen werden.<sup>97</sup>

### **4.3.4 Verifizieren der zeitlichen Beständigkeit**

Durch die Dynamik der Märkte und des Arbeitsmarktes ist auch die Erfolgsfaktorenforschung in einem stetigen Wandel. Ferner ist es erforderlich, dass die Wirkungsintensität und die Kausalität der identifizierten Erfolgsfaktoren regelmäßig überprüft werden.<sup>98</sup>

### **4.3.5 Objektivität**

Erfolgsfaktorstudien müssen vorurteilsfrei sein. Die Durchführung der Studie darf die Erkenntnisse nicht beeinflussen. Eine ausschließlich interne Befragung eines einzelnen Experten beeinflusst die Ergebnisse negativ. Es ist unbedingt erforderlich, vor der Erhebung der Studie, die Vorurteilsfreiheit zu prüfen. Stellt sich heraus, dass die Objektivität nicht gewährleistet ist, ist auf die Befragung dieser Person zu verzichten.<sup>99</sup>

### **4.3.6 Reliabilität**

Die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenstudie sollten zuverlässig sein, das heißt, dass eine wiederholte Durchführung der Erfolgsfaktorenstudie die gleichen Ergebnisse liefert wie zuvor. Deshalb ist es unbedingt notwendig, Zufallsfehler weitestgehend auszuschließen.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. Forsmann/Haenecke/Zerres u.a. (2007), S. 18.

<sup>97</sup> Vgl. Forsmann/Haenecke/Zerres u.a. (2007), S. 18 f.

<sup>98</sup> Vgl. Forsmann/Haenecke/Zerres u.a. (2007), S. 19.

<sup>99</sup> Vgl. Forsmann/Haenecke/Zerres u.a. (2007), S. 19.

<sup>100</sup> Vgl. Esser/Hill/Schnell (2011), S. 141-145.

## 5 INDIVIDUALISIERUNG UND DIGITALISIERUNG ALS TRENDS IM RECRUITING DER GENERATIONEN Y UND Z

Um als Unternehmen erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein, ist es notwendig, die besten Mitarbeiter zu beschäftigen. Hierzu ist es unerlässlich, bestimmten Trends zu folgen, denn wie schon im Kapitel 3 erörtert, sind erstmals in der Geschichte vier Generationen gemeinsam am Arbeitsmarkt tätig. Diese vier Generationen sind die Baby Boomer, die Generation X, -Y und -Z. Jede dieser Generationen hat spezifische Anforderungen an seinen Arbeitgeber. Ferner ist für jede Generation eine bestimmte Employer Branding Strategie abzuleiten.<sup>101</sup> Eine genaue Beschreibung des Employer Branding befindet sich im Abschnitt 6.6.2.

Der demografische Wandel und der stetige Rückgang an Geburten führen dazu, dass der Fachkräftemangel auch in den kommenden Jahren nicht weniger wird. Dies ist ein weiterer Grund, dass qualifizierte Arbeitnehmer zielgruppengerecht angesprochen werden müssen, und dafür Sorge zu tragen, dass die qualifizierten, potentiellen Mitarbeiter nicht beim Mitbewerber tätig werden. Daher stehen jungen hoch qualifizierten Mitarbeitern in vielen Unternehmen alle Türen offen. Besonders die Generation Y ist sich diesem sogenannten „War for Talents“ äußerst bewusst und nutzt dies zu ihrem Vorteil.<sup>102</sup>

Für das generationenspezifische Recruiting spielt die Digitalisierung neben der Demografie eine wichtige Rolle. Digitale Medien machen Recruiting Methoden wie das Active Sourcing oder Mobile Recruiting möglich. Dadurch wird ein individueller Dialog zwischen den Bewerbern und den Arbeitgebern geschaffen, womit sich die Bewerber ein sehr genaues Bild des möglichen Arbeitgebers machen können. Im Gegensatz hierzu ist eine Kleinanzeige in der Sonntagszeitung nichtssagend. Die Bewerber der Generation Y und Z informieren sich im Internet via Facebook, LinkedIn, XING oder Kununu über ihren potentiellen Arbeitgeber und nehmen auch über diese Social Media Plattformen Kontakt mit den Unternehmen auf. Eine weitere Ausprägung der Digitalisierung ist, dass in Zukunft das sogenannte „Personalized Recruiting“ für die individuelle Arbeitnehmer Ansprache im Vordergrund stehen wird. Für die Generation Y sowie für die Generation Z ist der Trend der Individualisierung äußerst wichtig. Daher ist auch das „Personalized Recruiting“ eine vielversprechende Methode, um neben Faktoren, wie den verschiedenen Bedürfnissen der Kandidaten, auch die Wünsche und Werte der Generationen anzusprechen. Durch die Ansprache über ein digitales Kommunikationsgerät werden auch die bevorzugten Kommunikationswege berücksichtigt.<sup>103</sup>

### 5.1 Trend zur Individualisierung

Um die Generation Z zu beschreiben, reichen nur wenige Worte, „Me, Myself and I“. Denn das Bedürfnis ein Individuum zu sein, welches einst mit der Generation Y begann, hebt die Generation Z auf ein neues Level. Das liegt daran, dass der Alltag schon im Schulalter viel individueller war, als noch bei deren Vorgängern. Im Kindheits- und Jugendalter haben sie sehr viel Zeit in Ganztagschulen, Tagesbetreuungseinrichtungen oder sonstigen außerfamiliären Orten verbracht. Daher wurden diese

---

<sup>101</sup> Vgl. Hesse/Mayer/Rose u.a. (2015), S. 53.

<sup>102</sup> Vgl. Hesse/Mayer/Rose u.a. (2015), S. 54 ff.

<sup>103</sup> Vgl. Hesse/Mayer/Rose u.a. (2015), S. 56.

Lernorte zu Lebensorten, an denen sie ihre Freizeit verbracht haben. Somit wurde die Welt viel individueller, vielfältiger und offener. Das sehr ausgeprägte Selbstbewusstsein wurde durch das hohe Maß an Aufmerksamkeit in der Kindheit geprägt, da sie oft keine Geschwister hatten. Um die Individuen zu überzeugen, müssen Unternehmen in der Personalbeschaffung ihr Erscheinungsbild nach außen verändern. Die Jobausschreibungen müssen für die jeweilige Zielgruppe individualisiert werden, um für junge Arbeitnehmer relevant zu werden. Die Digitalisierung führt neben den veränderten Lebensumständen auch zu mehr Individualität.<sup>104</sup>

Die folgende Abb. 10 zeigt den Prozentanteil der Neueinstellungen von Mitarbeitern nach ausgewählten Recruiting Plattformen in Deutschland. Bei dieser Studie wurden im Frühjahr/Sommer 2014, 954 Personalmanager befragt. Daraus geht deutlich hervor, dass online Jobbörsen und die unternehmenseigene Karriereseite das Ranking anführen.<sup>105</sup>

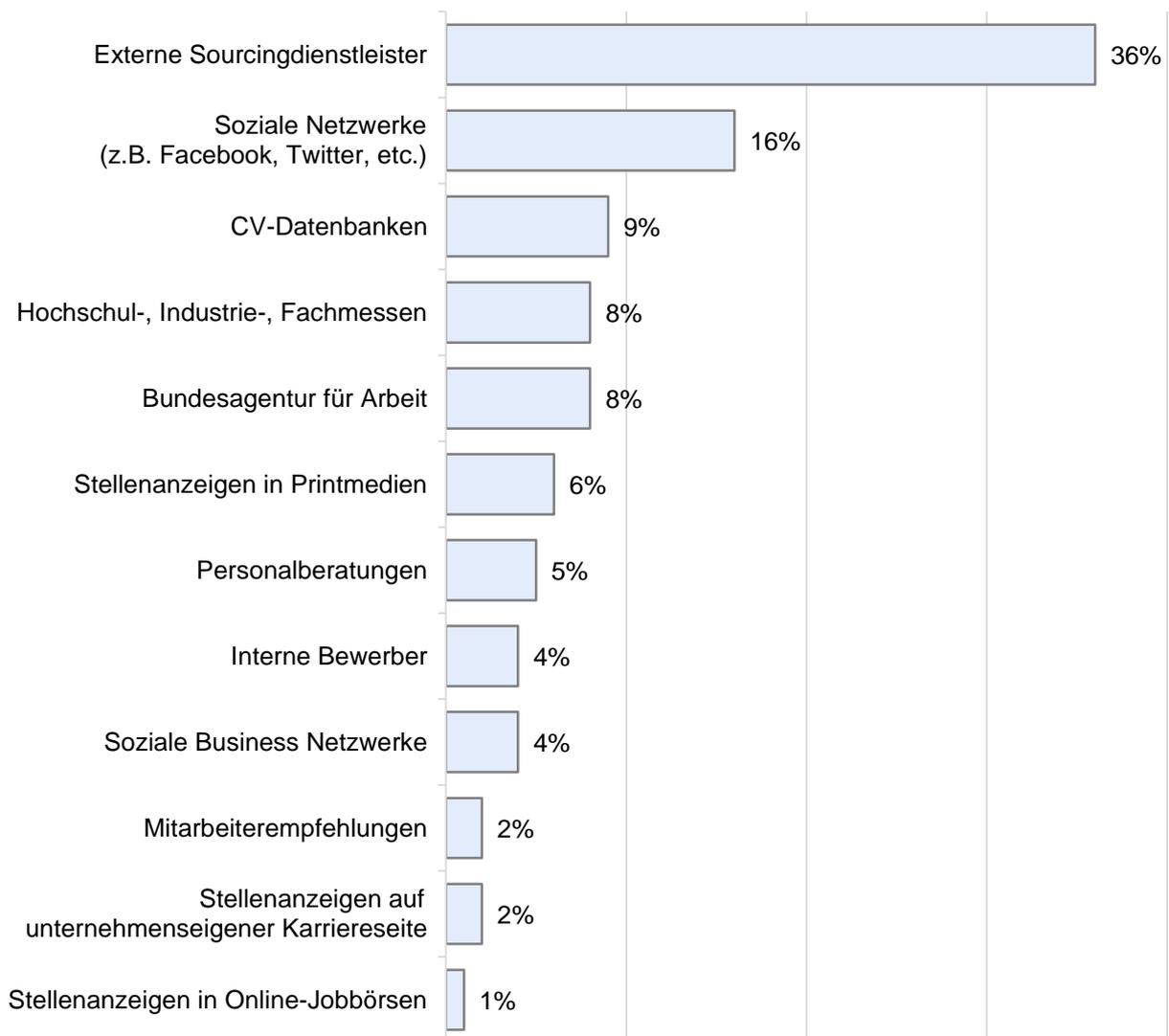


Abb. 10: Anteil der Neueinstellungen nach ausgewählten Recruiting-Plattformen in Deutschland 2014, Quelle: Vgl. Institute for Competitive Recruiting (2014), Onlinequelle [05.06.2016] (leicht modifiziert).

<sup>104</sup> Vgl. Hesse/Mayer/Rose u.a. (2015), S. 90 f.

<sup>105</sup> Vgl. Institute for Competitive Recruiting (2014), Onlinequelle [05.06.2016].

## 5.2 Trend der Digitalisierung

### 5.2.1 Active Sourcing – Social Media Recruiting

Unter Active Sourcing wird das proaktive Suchen nach geeigneten Kandidaten im Internet verstanden. Das Ziel des Active Sourcing ist es, durch Suchen, Finden und Gewinnen von qualifizierten Mitarbeitern, Netzwerke zu schaffen. Diese Art der proaktiven Ansprache von potentiellen Mitarbeitern nutzen Suchmaschinen wie Google, Yahoo, Bing zum Finden von optimalen Kandidaten. Wenn soziale Medien wie, Twitter, Snapchat, Facebook, XING oder LinkedIn für das Active Sourcing hinzugezogen werden, wird von Social Media Recruiting gesprochen. Diese Art der Personalbeschaffung ist nicht nur sehr zeiteffizient, sondern auch eine kostengünstige Methode, um an qualifizierte Mitarbeiter zu gelangen und um sich einen Bewerberpool aufzubauen.<sup>106</sup>

### 5.2.2 Mobile Recruiting

Smartphones wurden zum Wegbegleiter unseres Lebens, daher werden mobile Kommunikationsgeräte auch zukünftig die Entwicklung der Personalbeschaffung bestimmen.<sup>107</sup> Unter mobile Recruiting wird die optimierte Darstellung von Webseiten für Smartphones und Tablets verstanden. Eine weitere Ausprägung des mobilen Recruitings ist eine vom Unternehmen bereitgestellte App, in der potentielle Mitarbeiter nach Jobausschreibungen suchen können. Unternehmen können sich auch bei Apps von Jobportalen einkaufen. Hierbei stellt sich die Frage, wie weit mobile Apps den Recruiting Prozess begleiten sollten. Dies kann sich lediglich auf die offene Stelle selbst beziehen, oder es kann der gesamte Prozess bis zum Interview über eine App gesteuert werden.<sup>108</sup>

Hierzu können Apps wie „Hokify“ genutzt werden. Diese Art von Applikationen geben Arbeitgebern die Möglichkeit, die komplette Kommunikation über eine App zu steuern. Beispielsweise können Videos für die erste Vorstellung beim Unternehmen aufgenommen werden, ebenso ist es möglich, direkt mit dem potentiellen Mitarbeiter mittels eines Chats zu kommunizieren. Auch die Bewerbungsunterlagen können über diese App an den möglichen Arbeitgeber gesendet werden.<sup>109</sup>

### 5.2.3 Personalized Recruiting

Das Personalized Recruiting befasst sich, wie einleitend schon beschrieben, mit der individuellen und authentischen Kandidatenansprache, welche besonders für die jüngste Generation wichtig ist. Hierzu muss zwischen dem Kandidaten und dem potentiellen Arbeitgeber ein individueller Dialog entstehen. Ebenso muss das Unternehmen bereit sein, sich transparenter zu gestalten. Für Personalmanager liegt derzeit der Fokus des Personalized Recruiting bei der Zuhilfenahme von Augmented Reality.<sup>110</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Dannhäuser (2015), S. 4.

<sup>107</sup> Vgl. Buckmann (2013), S. 165.

<sup>108</sup> Vgl. Dannhäuser (2015), S. 17.

<sup>109</sup> Vgl. JobSwipr (2016), Onlinequelle [04.06.2016].

<sup>110</sup> Vgl. Dannhäuser (2015), S. 510.

## 6 PERSONALBESCHAFFUNG

### 6.1 Definition

Die Personalbeschaffung gehört zur Personalwirtschaft und hat die Aufgabe, den Arbeitskräftebedarf eines Unternehmens in räumlicher, zeitlicher und qualitativer sowie quantitativer Hinsicht zu decken. Häufig werden neben dem Begriff der „Personalbeschaffung“, auch Begriffe wie „Personalgewinnung“ oder „Recruitment“ verwendet. Alle diese Begrifflichkeiten haben das Ziel, neue Mitarbeiter zu gewinnen, bestehende Mitarbeiter innerhalb der Organisation umzubesetzen oder freie Stellen nachzubesetzen. Die Grundlage für die Personalbeschaffung ist die Personalbedarfsplanung.<sup>111</sup>

### 6.2 Einführung in den Personalbeschaffungsprozess

Es gibt nur wenige Unternehmen, bei denen Bewerber Schlange stehen. Besonders KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) müssen bei der Personalsuche selbst aktiv werden.<sup>112</sup>

Die Mehrzahl der Unternehmen befindet sich bei der Besetzung qualifizierter Mitarbeiter im Wettbewerb mit anderen Unternehmen in derselben oder einer verwandten Branche. Im Gegensatz zu Sportvereinen, gibt es noch keine Ablöseprämien, jedoch wird das Angebot an qualifizierten Mitarbeitern stetig geringer. Auch das Auswahlverfahren ist mit hohem monetären und zeitlichem Aufwand verbunden. Jene Unternehmen, welche sich nicht ausreichend mit der Personalbeschaffung beschäftigen, stellen meist nach kurzer Zeit fest, dass die getroffene Auswahl nicht den gewünschten Anforderungen entspricht. Oftmals liegt die Fehlbesetzung nicht an den zu geringen Qualifikationen des neuen Mitarbeiters. Diese liegt oft eher an der unzureichenden Stellenbeschreibung durch Personalmanager. Insofern ist es keine Überraschung, wenn sich die beiden Parteien nach kurzer Zeit trennen.<sup>113</sup>

In KMU gibt es häufig keine eigene Personalabteilung, somit ist das Recruitment und die Personalauswahl Chefsache. Da KMU meist nicht über unendliche monetäre Ressourcen verfügen, ist es besonders für diese Unternehmen notwendig, sich die Personalauswahl sehr gut zu überlegen. Denn eine überstürzte und unüberlegte Anstellung eines neuen Mitarbeiters, besonders bei einer Falschbesetzung, verursacht erhebliche Kosten. Eine Fehlbesetzung von Fachkräften entspricht einem Verlust von 50-75% des Jahresverdienstes. Diese Kosten sind bei Führungskräften deutlich höher zu bemessen. Daher ist es ausgesprochen sinnvoll, den Personalbeschaffungsprozess zu professionalisieren. Dies ist zwar zu Beginn mit Mehrkosten verbunden, jedoch amortisieren sich diese Kosten äußerst schnell, da die richtige Personalauswahl zu einem höheren Ertrag führt und das Risiko der Fehlbesetzung minimiert wird.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. Bartscher (o.J.), Onlinequelle [25.05.2016].

<sup>112</sup> Vgl. Bartscher/Frick (2009), S. 68.

<sup>113</sup> Vgl. Fleig/Rößler/Wolf (o.J.), S. 2.

<sup>114</sup> Vgl. Bartscher/Frick (2009), S. 68.

In der Abb. 11 ist der Personalbeschaffungsprozess dargestellt, welcher das Fundament für den Unternehmenserfolg bildet. Dieser ist die Grundlage für die erfolgreiche Akquisition von neuen, qualifizierten Mitarbeitern, welche einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten können.<sup>115</sup>

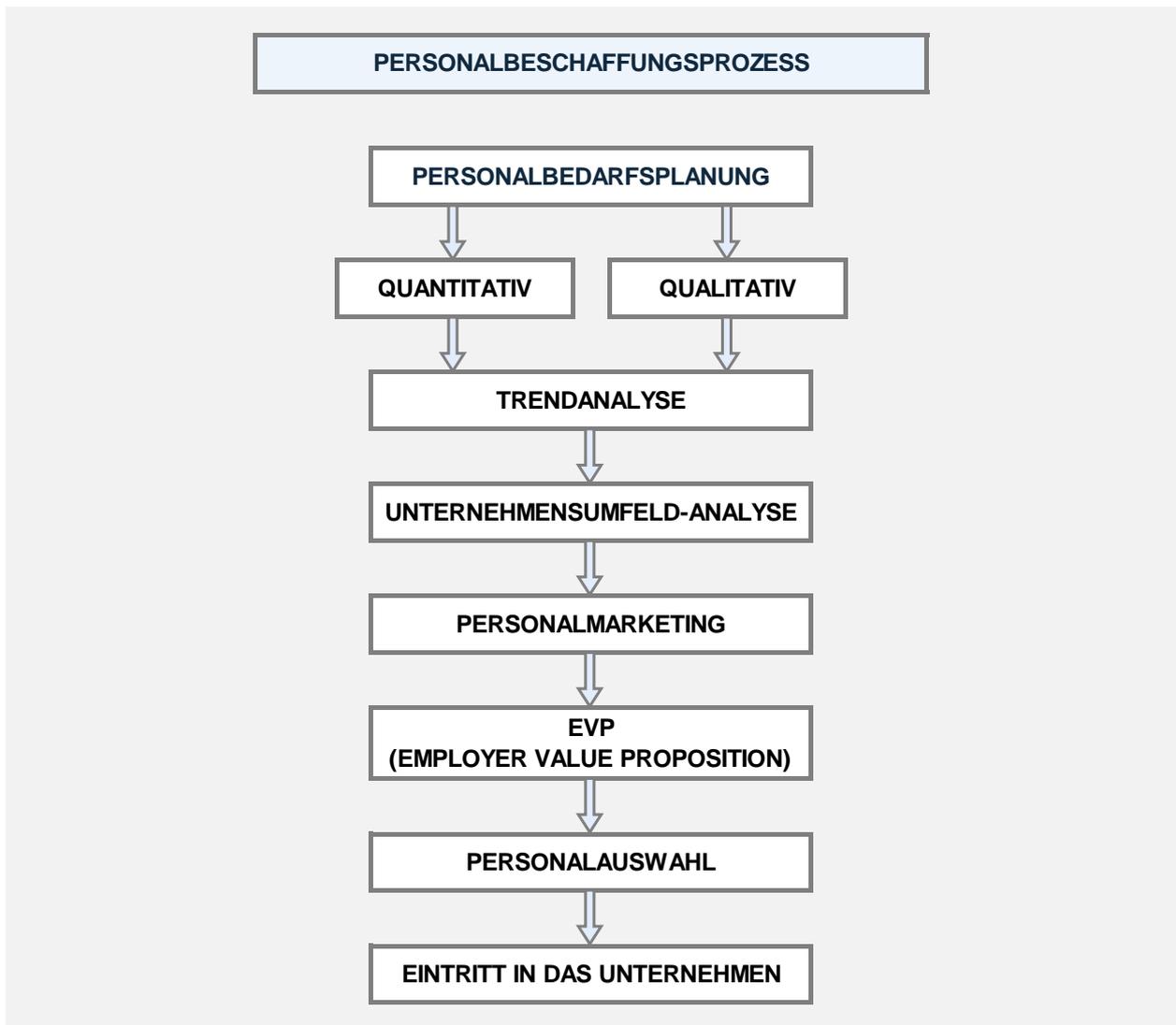


Abb. 11: Personalbeschaffungsprozess, Quelle: Eigene Darstellung.

Die folgenden Kapitel beschreiben die Inhalte des Personalbeschaffungsprozesses, diese zeigen das Zusammenspiel der jeweiligen Aufgaben im Zuge der Personalbeschaffung. Es wird auf die wesentlichen Aspekte der jeweiligen Prozessinhalte eingegangen, welche notwendig sind, um die richtigen Mitarbeiter erfolgreich in Unternehmen zu besetzen.

### 6.3 Personalbedarfsplanung

Der Personalbedarf ergibt sich aus der Unternehmensstrategie, aus der sich die Personalstrategie ableiten lässt.<sup>116</sup> Das Ziel der Personalbedarfsplanung ist es, die erforderlichen personellen Kapazitäten zu

<sup>115</sup> Vgl. Latz (2016), S. 9.

<sup>116</sup> Vgl. Achouri (2007), S. 71.

identifizieren,<sup>117</sup> um die richtigen Mitarbeiter, in der richtigen Anzahl, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort zu haben. Daher ist es notwendig, die Personalbedarfsplanung systematisch und regelmäßig durchzuführen.<sup>118</sup> Aus diesen notwendigen Prämissen ergeben sich für Personalmanager von größeren Unternehmen, beziehungsweise für Geschäftsführer von KMU, folgende Fragen:<sup>119</sup>

- Welche fachlichen Qualifikationen und soziale Kompetenzen erfordert die zu besetzende Stelle?
- Ist die zu besetzende Stelle befristet oder unbefristet?
- Bis zu welchem Zeitpunkt ist die Stelle zu besetzen: so schnell wie möglich oder erst in sechs Monaten?
- An welchem Standort muss der Mitarbeiter eingesetzt werden?

Durch eine qualitative und quantitative Personalbedarfsplanung ist es möglich, einen nachhaltigen Geschäftserfolg sicher zu stellen.<sup>120</sup>

### 6.3.1 Quantitative und qualitative Personalbedarfsplanung

Zeigt das Ergebnis der Personalbedarfsplanung, dass dem Unternehmen eine gewisse Anzahl an Mitarbeitern fehlt, wird von einem quantitativen Personalbedarf gesprochen. Ist dies der Fall, muss ein Personalbeschaffungsplan erstellt werden. In diesem Plan wird geprüft, über welche Recruiting Kanäle die externe Personalbeschaffung stattfinden sollte. Hat das Unternehmen in anderen Divisionen eine Überbesetzung, so kann überprüft werden, ob ein interner Wechsel möglich ist, das heißt, interne Personalbeschaffung.<sup>121</sup>

Wenn das Ergebnis der Personalbedarfsplanung auf das Fehlen von bestimmten Qualifikationen hinweist, besteht ein qualitativer Personalbedarf. Somit ist zusätzlich zur Personalbeschaffungsplanung auch ein Personalentwicklungsplan notwendig. Der Personalentwicklungsplan überprüft, welche Maßnahmen bei bestehenden Mitarbeitern getroffen werden müssen, um die geforderten Qualifikationen zu schaffen.<sup>122</sup>

Zusätzlich zu der quantitativen Personalbedarfs- und der qualitativen Personalentwicklungsplanung, ist zeitgleich auch eine Personalkostenplanung notwendig. Aus der Personalkostenplanung gehen die zusätzlichen Kosten der erweiterten Kapazitäten sowie die Kosten der zu ergreifenden Maßnahmen hervor.<sup>123</sup>

Die Abb. 12, auf der folgenden Seite, fasst die beschriebenen Vorgehensweisen der Personalbedarfsplanung zusammen.

---

<sup>117</sup> Vgl. Horsch (2000), S. 19.

<sup>118</sup> Vgl. Kablutschkin (2016), Onlinequelle [26.05.2016].

<sup>119</sup> Vgl. Bartscher/Frick (2009), S. 68.

<sup>120</sup> Vgl. Kablutschkin (2016), Onlinequelle [26.05.2016].

<sup>121</sup> Vgl. Watzka (2014), S. 9.

<sup>122</sup> Vgl. Watzka (2014), S. 9 f.

<sup>123</sup> Vgl. Watzka (2014), S. 10.

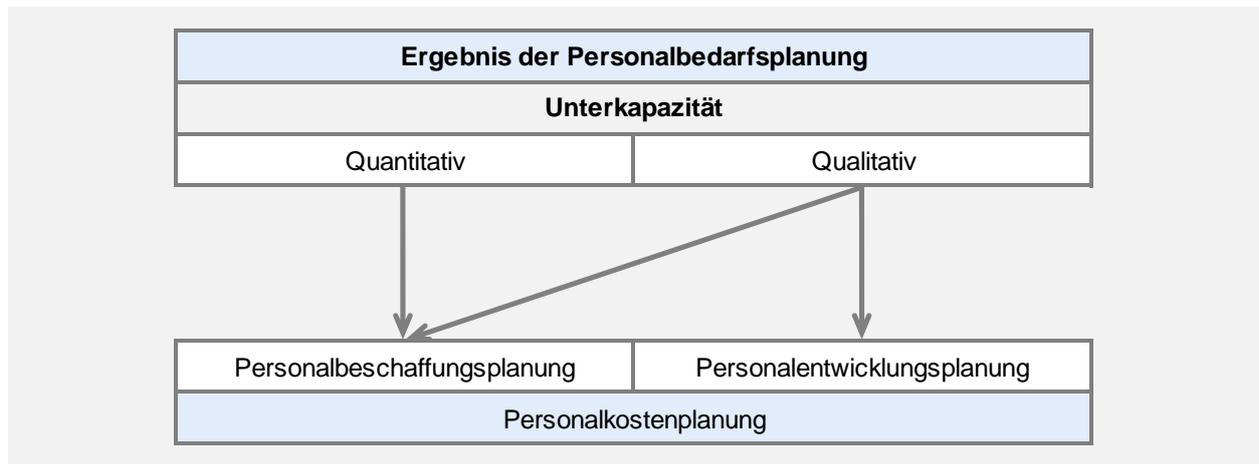


Abb. 12: Personalbedarfsplanung als Ausgangspunkt für die Personalplanung; Quelle: In Anlehnung an Watzka (2014), S. 10.

### 6.3.2 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs

In den meisten Unternehmen beruht die quantitative Personalbedarfsplanung auf Schätzungen. Oft erhalten jene Führungskräfte zusätzliche personelle Ressourcen, welche am lautesten über Überlastung klagen. Dies hat aber nur wenig mit einer rationalen Entscheidung gemein. Dadurch ist es notwendig, einem strukturierten Ablauf der quantitativen Personalbedarfsermittlung zu folgen.<sup>124</sup>

Der Ablauf des quantitativen Personalbedarfs beruht auf den folgenden vier Schritten:<sup>125</sup>

#### 1. Ermitteln des Bruttopersonalbedarfs durch die Kennzahlenmethode (=SOLL)

Die in der Praxis am häufigsten verwendete Methode zur Ermittlung des quantitativen Bruttopersonalbedarfs ist die Kennzahlen-Methode, welche sich wie folgt zusammensetzt:<sup>126</sup>

##### 1.1 Determinanten Festlegung

Durch Plausibilitätsüberlegungen wird festgelegt, von welchen Einflussfaktoren (Auslastungstreiber) die Arbeitsbelastung in einem bestimmten Bereich vorwiegend abhängt. Dies kann beispielsweise in der Versandabteilung die Anzahl der Sendungen sein.

##### 1.2 Kennzahlenermittlung

Für die Kennzahlenermittlung ist es notwendig, den Mittelwert der Anzahl bestehender Mitarbeiter aus einem längeren Zeitraum, mit der Ausprägung des Einflussfaktors im selben Zeitraum, ins Verhältnis zu setzen. Im folgenden Beispiel sind die vergangenen zehn Jahre in einer Versandabteilung mit durchschnittlich 34 Arbeitnehmern und einer mittleren Menge von 9.400 Sendungen pro Jahr angenommen. Daraus lässt sich folgendes errechnen: (7.1)

$$\frac{\emptyset \text{ Mitarbeiterzahl p. a.}}{\emptyset \text{ Versandmenge p. a.}} = \frac{34}{9.400} = 0,00362$$

<sup>124</sup> Vgl. Watzka (2014), S. 11.

<sup>125</sup> Vgl. Horsch (2000), S. 19 ff.

<sup>126</sup> Vgl. Scholz (2011), S. 126 f.

### 1.3 Personalbedarfsprognose

Das in Formel (7.1) errechnete Ergebnis wird dazu verwendet, die Ausprägung der herangezogenen Determinante des Personalbedarfs (siehe Schritt 1.1) für ein ausgewähltes Prognosejahr zu multiplizieren. Im Beispiel mit der Versandabteilung wird für das Folgejahr ein Anstieg der Sendungen auf 12.400 angenommen. Somit ergibt sich ein Personalbedarf durch folgendes Vorgehen: (7.2)

$$\text{Personalbedarf Jahr XY} = 12.400 \text{ (Sendungen)} * 0,00362 \text{ (Kennzahl aus 7.1)} = 44,9 \text{ (Mitarbeiter)}$$

Da der Personalbedarf zumeist nicht nur von einer einzelnen Determinante abhängt, ist es möglich das Ergebnis der einfachen Kennzahlen-Methode durch die Multiple Kennzahlen-Methode zu schärfen. Dazu muss die einfache Kennzahlen-Methode für jede Determinante durchgeführt werden. Anschließend werden die jeweiligen Determinanten (Sendungen, Kunden, Projekte, ...) gewichtet und addiert. Dies ergibt dann den gesamten Personalbedarf unter Bezugnahme von unterschiedlichen Determinanten.

### 2. Definieren des Reservebedarfs (=SOLL)

Da bei der Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs davon ausgegangen wird, dass die Mitarbeiter ständig zur Verfügung stehen, ist der zusätzliche Reservebedarf zu ermitteln. Der Reservebedarf berücksichtigt die Abwesenheitszeiten des Personals, wie beispielsweise Sonderurlaub, Krankenstand und andere Abwesenheitszeiten. In der nachstehenden Tab. 3 ist eine Beispielkalkulation für den Reservebedarf dargestellt. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass dies lediglich Beispielwerte sind, welche von jedem Unternehmen individuell anzupassen sind. Haben die Mitarbeiter im Durchschnitt weniger Krankheitstage, so ist auch der prozentuelle Reservebedarf geringer.<sup>127</sup>

1. Jährliche Betriebszeit		
365	Jahrestage	
-	104	arbeitsfreie Samstage und Sonntage
-	10	arbeitsfreie Feiertage
<b>= 251 potentielle Arbeitstage (≙100% Arbeitstage ⇒ 1 Arbeitstag = 0,4%)</b>		
2. Ermittlung des Reservebedarfs		
25	Tage Urlaub	10,00 %
3	Tage unbezahlter Urlaub	1,20 %
3	Tage Pflegeurlaub	1,20 %
2	Tage Mutterschutz, Erziehungsurlaub	0,80 %
3	Tage Fortbildung/Bildungsurlaub	1,20 %
5	Tage für temporär nicht besetzte Arbeitsplätze	2,00 %
12	Tage Arbeitsunfähigkeit wegen Krankheit	4,80 %
2	Tage Freistellung für Betriebsräte	0,80 %
<b>∑</b>	<b>55 Tage</b>	<b>Reseverbedarf 22,00 %</b>

Tab. 3: Ermittlung des Reservebedarfs, Quelle: Vgl. Watzka (2014), S. 13 (leicht modifiziert).

<sup>127</sup> Vgl. Watzka (2014), S. 13 f.

Besondere Aufmerksamkeit muss der Position „temporär nicht besetzte Arbeitsplätze“ gegeben werden, denn bei Unternehmen mit besonders hoher Fluktuationsrate, ist es nicht möglich, die frei gewordene Stelle direkt nachzubesetzen. In der Reservebedarfskalkulation müssen längere Rekrutierungsphasen berücksichtigt werden.<sup>128</sup>

### 3. Erhebung des Personalstandes (=IST)

Für die Erhebung des Personenstandes ist es notwendig, den tagesaktuellen Stand des Personals zu erfassen. Theoretisch ist dieser Wert direkt aus der Personalstatistik zu entnehmen. Durchaus ist es ebenso notwendig, den Personalbestand für zukünftige Zeitpunkte zu ermitteln. Dafür müssen vom Unternehmen planbare Zu- und Abgänge (Pensionierung, Fortbildung, etc.) sowie nicht planbare Zu- und Abgänge (Tod, Kündigung durch Mitarbeiter, etc.) ermittelt werden. Ob Zu- und Abgänge planbar oder nicht planbar sind, ist auch vom Zeithorizont abhängig. Es ist zu empfehlen, dass in regelmäßigen Abständen, beispielsweise alle drei Monate oder direkt bei Verfügbarkeit von neuen Informationen, eine sogenannte Zugangs-/Abgangstabelle (Tab. 4) gepflegt wird. Durch diese Tabelle ist es möglich zukünftige Zu- und Abgänge einfacher vorherzusagen.<sup>129</sup>

<b>Zugangs-/Abgangstabelle</b>	Abteilung .....			
	Zeitraum 2017	Zeitraum 2018	Zeitraum 2019	
<b>1. Personalbestand zu Beginn der Periode</b>				
<b>- ABGÄNGE</b>				
2. Pensionierung				
3. Beförderung/Versetzung aus der Abteilung				
4. Kündigung durch Betrieb				
5. Auslauf befristeter Arbeitsverträge				
6. Studium, Ausbildung, Fortbildung				
7. Kündigung durch Mitarbeiter				
8. Tod				
9. Sonstige Abgänge				
<b>SUMME ABGÄNGE 2 – 9</b>				
<b>= Personalbestand nach Abgänge</b>				
<b>+ GEPLANTE ZUGÄNGE</b>				
10. Beförderung/Versetzung in die Abteilung				
11. Rückkehr aus Studium, Ausbildung, Fortbildung				
12. Neueinstellung				
13. Übernahme von Auszubildenden				
14. Sonstige Zugänge				
<b>SUMME ZUGÄNGE 10 – 14</b>				
<b>= Personalbestand am Ende der Periode</b>				

Tab. 4: Zugangs-/Abgangstabelle, Quelle: Vgl. Watzka (2014), S. 15 (leicht modifiziert).

<sup>128</sup> Vgl. Watzka (2014), S. 14.

<sup>129</sup> Vgl. Watzka (2014), S. 14 f.

#### 4. Erhebung des Nettobedarfs

Schließlich wird durch die Gegenüberstellung des SOLL- und IST-Bedarfs, zu jedem beliebigen Zeitpunkt der Personalplanung, der Nettobedarf, entsprechend der Aufstellung in der folgenden Tab. 5, berechnet. Demnach zeigt ein positiver Nettopersonalbedarf eine Unterkapazität der personellen Ressourcen, ein negativer Personalbedarf zeigt, dass ein Übermaß an personellen Ressourcen vorhanden ist.<sup>130</sup>

Bruttopersonalbedarf	<b>SOLL</b>	
+ Reservebedarf		
- Personalbestand	<b>IST</b>	
<b>= NETTOPERSONALBEDARF</b>		

Tab. 5: Erhebung des Nettopersonalbedarfs, Quelle: Vgl. Watzka (2014), S. 16 (leicht modifiziert).

#### 6.3.3 Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs

Das ermitteln des qualitativen Personalbedarfs hat zwei wesentliche Ziele zu erfüllen. Das erste Ziel besteht darin, alle Anforderungen, welche von den Arbeitsplätzen eines Konzerns oder KMU aus den gegenwärtigen Anforderungsdiagnosen und den zukünftigen Anforderungsprognosen hervorgehen, vollständig zu ermitteln. Hier bezieht sich der Begriff „Anforderung“ lediglich auf die zu besetzende Stelle, unabhängig von der Person, welche die Stelle zukünftig besetzen wird.<sup>131</sup>

Das zweite Ziel besteht darin, alle Qualifikationen, welche die bestehenden Mitarbeiter bereits haben (Qualifikationsdiagnose) oder jene Qualifikationen der Mitarbeiter, welche künftig erworben werden können (Qualifikationsprognose, Potentialanalyse), zu ermitteln. Der Ausdruck „Qualifikation“ schließt das gesamte Leistungspotential der Mitarbeiter ein und bezieht sich rein auf die Person.<sup>132</sup> Leistungspotentiale können beispielsweise Branchen- und Berufserfahrung, Methoden-, Fach- und Sozial-Qualifikation sowie die Motivation der Mitarbeiter sein.<sup>133</sup> Dazu zählen nicht nur Qualifikationen, die die Mitarbeiter zu Ausführung ihrer Tätigkeit benötigen, sondern auch latent vorhandene Qualifikationen der Mitarbeiter. Damit sind beispielsweise Managementqualifikation gemeint, welche die Mitarbeiter in ihrer Freizeit nutzen (Vorstand eines Vereins), jedoch im Unternehmen vollkommen ungenutzt sind, da diese Mitarbeiter zu einfache Aufgaben auferlegt bekommen.<sup>134</sup>

<sup>130</sup> Vgl. Watzka (2014), S. 16.

<sup>131</sup> Vgl. Watzka (2014), S. 27.

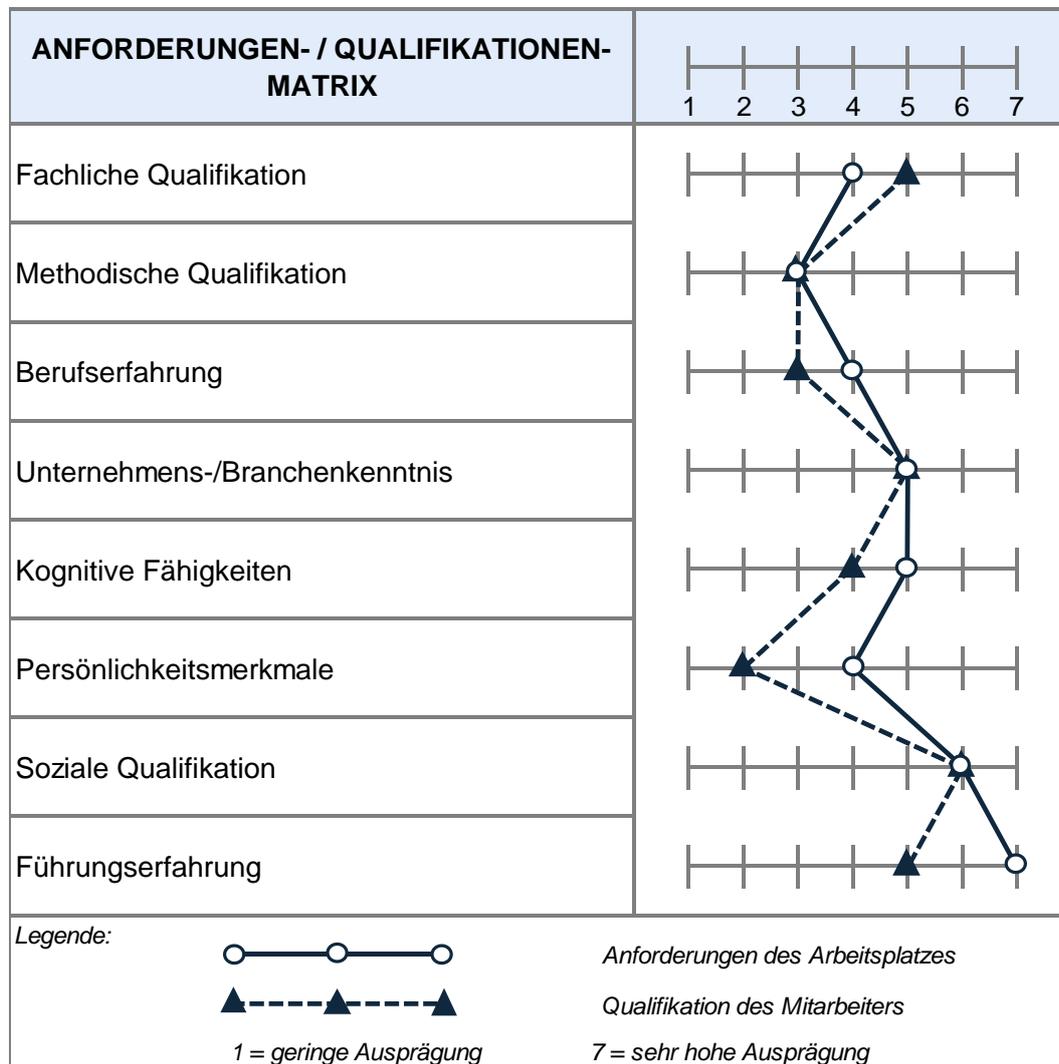
<sup>132</sup> Vgl. Watzka (2014), S. 27.

<sup>133</sup> Vgl. Becker (2002), S. 470.

<sup>134</sup> Vgl. Scholz (2011), S. 154.

### Gegenüberstellung der Anforderungen und Qualifikationen

Voraussetzung für dieses Vorgehen ist, dass Anforderungen und Qualifikationen in derselben Begriffskategorie definiert sind. Die folgende Tab. 6 zeigt das idealtypische Vorgehen.<sup>135</sup>



Tab. 6: Anforderungs- und Qualitätsprofile, Quelle: Vgl. Watzka (2014), S. 28 (leicht modifiziert).

Durch diese Darstellungsform des Anforderungs- und Qualifikationsprofils ist es möglich, mit einem Blick festzustellen, ob der Mitarbeiter für die zu besetzende Stelle geeignet ist. Idealerweise stimmt das Anforderungsprofil mit dem Qualitätsprofil überein. In der Abbildung der Tabelle ist einfach zu erkennen, in welchen Bereichen der Mitarbeiter in Bezug auf die Stellenanforderungen, Qualifikationslücken zeigt und für welche Bereiche er Anforderungslücken aufweist und somit für diese Stelle überqualifiziert ist.<sup>136</sup>

Um zu definieren, was in Zukunft für die Mitarbeiter wichtig ist und welche Bedürfnisse die Mitarbeiter in Unternehmen und potentielle neue Mitarbeiter am Markt haben, ist der nächste Schritt des Personalbeschaffungsprozesses die Trendanalyse. Diese ist auch notwendig, um die Anforderungen der jungen Generationen zu ermitteln und somit diese Personengruppen richtig anzusprechen.

<sup>135</sup> Vgl. Stock-Homburg (2010), S. 128 f.

<sup>136</sup> Vgl. Watzka (2014), S. 28.

## 6.4 Trend Analyse

### 6.4.1 Trend Analyse im HR-Management

Da unsere Gesellschaft in einem äußerst dynamischen und stetigen Wandel ist, ist es notwendig, längerfristig belastbare Perspektiven zu entwickeln. Lediglich jene Unternehmen, welche Zukunftsthemen erkennen und zukünftige Entwicklungen bewerten können, sind in der Lage, die richtigen Entscheidungen zu treffen.<sup>137</sup>

Trendanalysen sind nicht nur für die Forschung und Entwicklung von hohem Interesse, sondern auch für die Personalabteilung. Wie in Unterkapitel 2.4 beschrieben, sind qualifizierte Mitarbeiter ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil.<sup>138</sup> Um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es notwendig, in der Gegenwart die richtigen Trends von Morgen zu berücksichtigen. Daher ist die HR-Trendarbeit ein Erfolgsfaktor des Personalmanagements.<sup>139</sup>

Es ist äußerst schwierig, den Begriff „Trend“ zu definieren, da dieser sehr umfassend ist. Es kann gesagt werden, dass Trends dadurch definiert sind, dass sie eine erkennbare Richtung einer Entwicklung aufweisen, welche sich von Prognosen durch deren Berücksichtigung von Veränderungen abgrenzen.<sup>140</sup> Eine weitere Abgrenzung von Trends und Prognosen ist, dass Prognosen eher kurzfristig vorhersagbar und quantitativ sind, wohingegen Trends eher qualitativ und mittel- bis langfristig vorhersagbar sind.<sup>141</sup>

### 6.4.2 Einteilung der Trendarten

Grundsätzlich bewegen sich Trends nur in eine Richtung, jedoch bestehen sie in einem umliegenden Medium (unserer Welt), in dem stetige zyklische Veränderungen vorherrschen. Diese zyklischen Wellen können in einzelne Ebenen eingeteilt werden, welche unterschiedliche Frequenzen (Zeitschwünge) aufweisen:<sup>142</sup>

#### **Naturzyklen**

Die zeitliche Dimension einer Wellenbewegung ist in Jahrmlionen zu definieren. Davon sind Spezies und die Ökologie betroffen.

#### **Zivilisationszyklen**

Die Auf- und Abschwünge bewegen sich in Jahrtausend- oder Jahrhundertzyklen.

#### **Technologische Grundzyklen**

Darunter werden die Kondratieff Zyklen verstanden, dessen Schwünge etwa 45–60 Jahre andauern.

---

<sup>137</sup> Vgl. Fraunhofer IAO (2016), Onlinequelle [26.05.2016].

<sup>138</sup> Vgl. Unterkapitel 2.4.

<sup>139</sup> Vgl. Esser/Schelenz (2014), S. 40 ff.

<sup>140</sup> Vgl. Fink/Siebe (2011), S. 155.

<sup>141</sup> Vgl. Fink/Siebe (2011), S. 13.

<sup>142</sup> Vgl. Horx (2010), S. 1.

## **Konjunkturzyklen**

Die Auf- und Ab Bewegung der Wirtschaft hat einen globalen Rhythmus von etwa zwölf Jahren.

## **Markt- und Zeitgeistzyklen**

Diese Zyklen dauern meist fünf bis sechs Jahre an und sind meist analog zu Innovations- und Produktzyklen.

## **Mode- und Produktzyklen**

Diese sind äußerst unberechenbar, meist dauern die lediglich eine Saison an (sechs Monate).

Auf diese einzelnen Ebenen der unterschiedlichen Zyklen ist es möglich die jeweiligen Trendkategorien zu projizieren:<sup>143</sup>

## **Metatrends**

Metatrend unterliegen keinem der zuvor beschriebenen Zyklen, da diese Konstanten der Natur sind. Sie drücken systematische- oder evolutionäre- Konstanten aus. Als Beispiel hierfür kann das stetige Wachstum der Komplexität herangezogen werden.

## **Megatrends**

Damit ein Megatrend festgestellt werden kann, sind drei Prämissen notwendig:

1. Die Halbwertszeit des Trends muss mindestens fünfzig Jahre sein.
2. Seine Auswirkungen müssen in alle Lebensbereiche eingreifen (Alltag, Politik, Konsum, ...)
3. Megatrends sind nicht überall gleich stark ausgeprägt, jedoch müssen diese einen globalen Charakter aufweisen.

In ihrem Wesen sind Megatrends komplexe und kontextualisierte Trends. Daher sind diese Trends besonders für kommunikative, operative und kognitive Aufgaben der Prognostik geeignet.

## **Soziokulturelle Trends**

Die soziokulturellen Trends werden besonders vom Lebensgefühl der Menschen im technischen- und sozialen Wandel geprägt. Sie zeichnen sich ebenso in Produkt- und Konsumwelten ab. Die Halbwertszeit dieser Trends ist maximal zehn Jahre. Als Beispiel hierfür kann der Wellness Trend herangezogen werden, da dieser Trend auch ein Konsum- und Marketingtrend ist. Der Leitgedanke dahinter ist in Bereichen der Soziokultur wiederzufinden.

## **Konsum- oder Zeitgeisttrends**

Konsum- oder Zeitgeisttrends werden auch als sogenannte Infektionstrends bezeichnet, da diese Trends sehr stark von medialen Einflüssen charakterisiert sind. Sie können aber auch Wertewandel- und soziokulturelle- Prozesse wiedergeben.

---

<sup>143</sup> Vgl. Horx (2010), S. 2 f.

## Mikrotrends

Mikrotrends sind Gewohnheits- und Konsumphänomene in Bereichen der unterschiedlichen Stile, Designs und Selbstdarstellung.

Ebenso ist es möglich all diese aufgezählten Trendarten in einer strategischen Reihung darzustellen (siehe Abb. 13). Durch diese Darstellung wird versucht, ein kognitives Modell zu generieren, welches in der Lage ist, Innovationen zu erzeugen und zu steuern. Dies geschieht durch die sogenannte Deduktion von Trends auf Artefakte oder Produkte.<sup>144</sup>

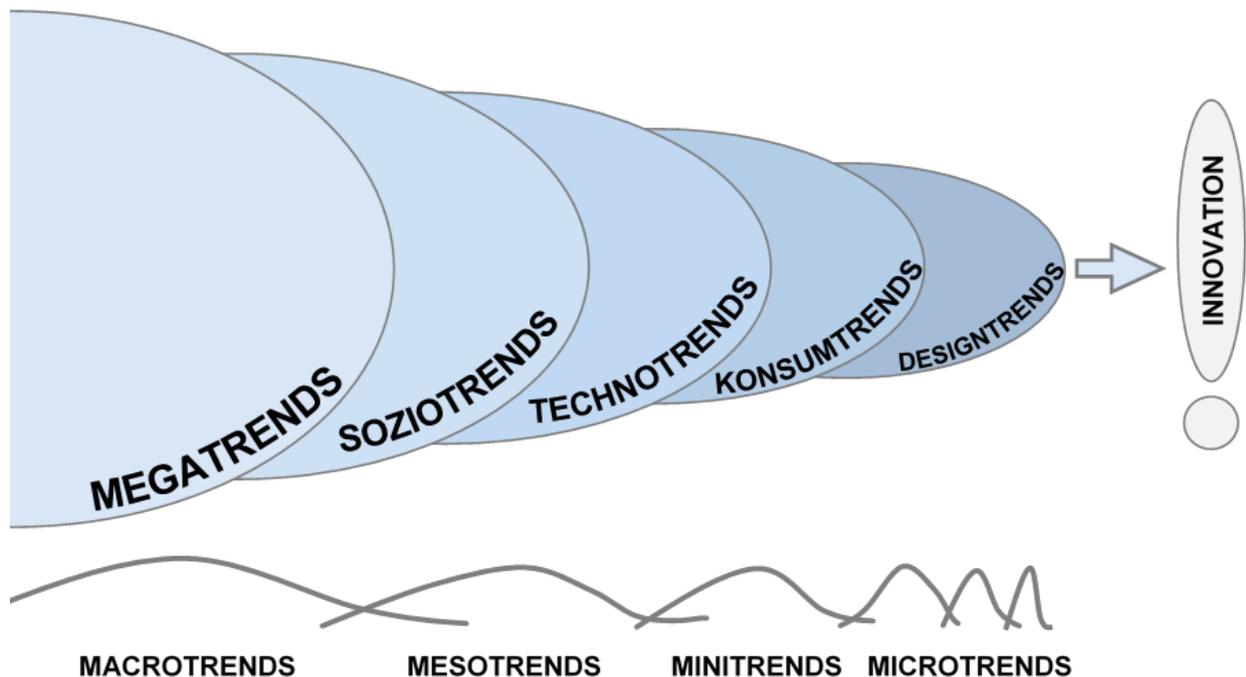


Abb. 13: Trend-Innovations-Modell, Quelle: Vgl. Horx (2010), S. 4 (leicht modifiziert).

### 6.4.3 Methoden

Um Trends identifizieren zu können, sind zielgerichtete Methoden notwendig. Einige dieser Methoden werden nachfolgend kurz beschrieben. Die Gemeinsamkeit aller Methoden ist, dass deren Ergebnisse extrapoliert werden müssen und in Form von Illustrationen und narrativer Beschreibungen erfahrbar gemacht werden. Dies ist notwendig, um Veränderungen herbeizuführen und Unternehmen zum Handeln zu motivieren.<sup>145</sup>

Folgende Methoden der Trendforschung werden am häufigsten genutzt:<sup>146</sup>

#### Monitoring, Scanning, Naming

Die zielgerichtete Beobachtung von bestimmten schwachen Signalen wird als Monitoring bezeichnet. Eine nicht zielgerichtete Suche nach Indikatoren ist als Scanning bekannt. Bei der ungerichteten Suche werden meist verschiedene Medien analysiert, da diese als Spiegel unserer Kultur gelten. Häufig ergeben sich aus

<sup>144</sup> Vgl. Horx (2010), S. 4.

<sup>145</sup> Vgl. o.V. Zukunftsinstitut (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [28.05.2016].

<sup>146</sup> Vgl. o.V. Zukunftsinstitut (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [28.05.2016].

Nischenmedien die besten Ergebnisse. Nischenmedien sind beispielsweise Fachzeitschriften oder Blogs. Die Ergebnisse (vermutete Trends) des Monitoring- und Scanningvorganges werden auf deren Ursachen, Hintergründe, Entwicklung und Marktrelevanz analysiert und erhalten einen passenden Namen. Dieses Vorgehen wird als Naming bezeichnet und hat die Funktion, das Wesen eines Trends innerhalb von Sekunden nutzbar und diskussionsfähig zu machen.

### **Kontextanalyse**

Bei der Kontextanalyse wird eine bestimmte Thematik aus möglichst vielen unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet, dadurch wird eine Vielzahl von verschiedenen Perspektiven gewonnen. Dazu werde Hypothesen analysiert und die Auswirkungen spezieller Merkmale (Situations-, Umwelt- oder Kontextmerkmale) in Bezug auf Verhaltensweisen oder Einstellungen hinterfragt. Dadurch werden auch Zusammenhänge bestimmter Trendentwicklungen analysiert. Das Ergebnis der Kontextanalyse sind Trend- oder Zukunftsstudien.<sup>147</sup>

### **Szenariotechnik**

Der Klassiker der Trendforschung ist die Szenariotechnik. Bei diesem Vorgehen werden verschiedene alternativen der Zukunft, durch die Beschreibung des Weges in die Zukunft, ausgegangen von der Gegenwart, entwickelt.<sup>148</sup> Das Ziel der Szenariotechnik ist, ein möglichst nachvollziehbares Gesamtbild der zukünftigen Handlungen darzustellen.<sup>149</sup> Gleichzeitig werden qualitative Meinungen, Informationen und Einschätzungen mit quantitativen Daten verbunden. Dabei steht in den entwickelten Szenarien die Narration im Vordergrund. Um das Ergebnis greifbar zu machen, werden diese in plakativen Bildern und Worten ausgeformt. Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass es die Variabilität von alternativen Entwicklungen berücksichtigt.<sup>150</sup>

### **Delphi Methode**

Die Delphi Methode ist eine strukturierte Expertengruppenbefragung, welche mehrmals wiederholt wird, um die Ergebnisse zu schärfen. Dieses Verfahren findet im wissenschaftlichen Umfeld hohe Anerkennung, da es die Meinung von einer Vielzahl von Experten objektiviert.<sup>151</sup> Die Delphi Technik findet ihre Anwendung meist bei der Vorhersage von Sachverhalten, welche nicht direkt abgebildet werden können, da sie noch nicht real existieren oder nicht aktuell präsent sind. Der in die Zukunft gerichtete Zeithorizont der Zukunftsforschung beläuft sich auf etwa zehn Jahre.<sup>152</sup>

## **6.4.4 Trendbasierte HR-Innovationsentwicklung**

Das erlangte Know-how aus den Ergebnissen der angewendeten Methode(n) werden themenbezogene (Marketing, Human Resources, Produkte, Dienstleistungen, ...) Innovationen oder Strategien entwickelt.

---

<sup>147</sup> Vgl. o.V. Zukunftsinstitut (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [28.05.2016].

<sup>148</sup> Vgl. o.V. Zukunftsinstitut (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [28.05.2016].

<sup>149</sup> Vgl. Brem/Vahs (2015), S. 128.

<sup>150</sup> Vgl. o.V. Zukunftsinstitut (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [28.05.2016].

<sup>151</sup> Vgl. o.V. Zukunftsinstitut (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [28.05.2016].

<sup>152</sup> Vgl. o.V. IMB Universität Augsburg (Hrsg.), (2016), Onlinequelle [28.05.2016].

Um als Ergebnis eine trendbasierte Innovation oder Strategie zu erhalten, ist ein dreistufiger Prozess zu befolgen:<sup>153</sup>

### **1. Unternehmensbezogene Forschung**

Der erste Schritt bezieht sich darauf, relevante Trends, welche auf die vom Unternehmen festgelegten Ziele abzielen und auf die Branche bezogen sind, zu untersuchen. Hierfür kann auf spezielle Studien von diversen Zukunftsinstituten zurückgegriffen werden. Ebenso ist es möglich, die Zukunftsstudien durch eine individuelle Forschung mittels umfangreichen Befragungen von Kunden, Bewerbern, Wissenschaftlern, Pädagogen oder Komplementären, zu ergänzen.

### **2. Trend Workshops**

Im diesem Schritt werden die zuvor erarbeiteten Forschungsergebnisse mit Experten (Kunden, HR-Experten, Marketing-Experten) in Workshops diskutiert und bezogen auf die spezifische Fragestellung weiterentwickelt. Hierzu ist es sinnvoll, auf praxiserprobte Workshop-Methoden, wie beispielsweise Megatrend-Mindmaps, zurückzugreifen.

### **3. Konzeptausarbeitung**

Aus den Ergebnissen des Workshops werden Handlungsempfehlungen für Strategien (Personalmarketingstrategien, Personalbeschaffungsstrategien, ...) oder konkrete Ideen abgeleitet. Um dies zu ermöglichen, können fehlende Informationen und Daten durch Konkurrenzanalysen oder Marktbeobachtung ergänzt werden. Grundsätzlich sollten die Ergebnisse soweit aufbereitet werden, dass diese operativ angewendet und Verantwortlichkeiten zugeteilt werden können.

## **6.5 Unternehmensumfeld-Analyse – Wo finden Unternehmen die richtigen Mitarbeiter**

Aufgrund des Fachkräftemangels ist es nicht mehr möglich, qualifizierte Mitarbeiter über klassische Stellenanzeigen zu akquirieren. Daher ist es notwendig, dass Unternehmen ihre Employer Brand entwickeln. Die richtigen Mitarbeiter können nicht nur durch die Digitalisierung geprägte Recruitinginstrumente gefunden werden. Es ist auch notwendig, offline Netzwerke aufzubauen, um die vom Unternehmen identifizierten Zielgruppen richtig ansprechen zu können. Daher ist es für Unternehmen notwendig, dorthin zu gehen, wo ihre Zielgruppen zu finden sind.<sup>154</sup>

Die folgenden Unterkapitel zeigen Orte und Möglichkeiten, um zukünftige Mitarbeiter zu gewinnen.

### **6.5.1 Studenten-, Berufs- und Fachmessen**

An den meisten Hochschul- und Universitätsstandorten werden Studentenmessen durchgeführt. Auf diesen Messen können sich Unternehmen präsentieren und so gezielt an bestimmte Studenten gelangen, welche sich für Feriapraktika, Diplomarbeiten oder als zukünftige Mitarbeiter eignen. Durch den

---

<sup>153</sup> Vgl. o.V. Zukunftsinstitut (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [28.05.2016].

<sup>154</sup> Vgl. Hering (2014), S. 18 f.

persönlichen Kontakt mit den Studenten, kann so schon die erste Vorauswahl getroffen werden, da sich in den Gesprächen oft sehr schnell herauskristallisiert, welche Personen sich für bestimmte Stellen eignen und ob ihre Persönlichkeit zum Unternehmen passt. Ebenso ist es möglich, sich in den Katalogen der jeweiligen Messen als Unternehmen zu präsentieren und so als besonders attraktives Unternehmen zu gelten. Wichtig ist es dabei, die Employer Value Proposition (EVP) deutlich hervorzuheben, sodass für die angesprochene Zielgruppe klar hervorgeht, was das Unternehmen von anderen Arbeitgebern unterscheidet.<sup>155</sup>

### **6.5.2 Diplomarbeiten und Vorlesungen an Hochschulen**

Um die richtigen Kandidaten zu finden, gibt es weitere Touchpoints für Unternehmen. Diese sind die Vergabe von Diplomarbeiten und Gastvorträge in bestimmten Vorlesungen auf Hochschulen. Bei einem Gastvortrag können gezielt bestimmte Kandidaten angesprochen werden. Ebenso gibt dies die Gelegenheit, bestimmte Diskussionsrunden anzustoßen. Auf diese Weise ist es möglich, gewisse Charaktere zu identifizieren. Ferner sind Gastvorträge eine gute Plattform, die EVP des Unternehmens zu kommunizieren und zielgruppengerecht zu verstärken, sodass das Interesse der Studierenden geweckt wird. Durch die Vergabe von diversen Diplomarbeiten kann oft ein Arbeitsverhältnis entstehen, da der Studierende im Zuge seiner Arbeit, das Unternehmen und dessen Arbeitsweise und Kultur sehr gut kennenlernt. Ebenso lernt das Unternehmen den Diplomanten durch die Erstellung einer Diplomarbeit sehr gut kennen.<sup>156</sup>

### **6.5.3 Persönliche Netzwerke nutzen**

Wie schon in Abschnitt 6.6.2 beschrieben, sind die persönlichen Netzwerke von bestehenden Mitarbeitern eine sehr wirkungsvolle Möglichkeit, um zielführend an neue Mitarbeiter zu gelangen. Bestehende Mitarbeiter sollten Informationen über qualifizierte Personen aus dem Bekanntenkreis an das Unternehmen weitergeben. Dadurch kann ein Pool aufgebaut werden, aus dem sich das Unternehmen bei Personalbedarf bedienen kann.<sup>157</sup>

Hierbei gilt, dass sich Unternehmen erst Gedanken machen sollten, wer in das Unternehmen passt und welche Fähigkeiten er haben sollte, bevor sie sich über die Strategie und die zu besetzende Stelle Gedanken machen. Es ist für Unternehmen äußerst wichtig, ein gutes Netzwerk aus qualifizierten Personen zu haben.<sup>158</sup>

### **6.5.4 Headhunter – Professional Search**

Eine weitere Möglichkeit, um an die richtigen Mitarbeiter zu gelangen, sind Headhunter - auch als Personalberater bekannt. Headhunter Management hat sich in den 1950'er Jahren in den USA entwickelt und hat sich erst etwa 1970 auch in Europa als gängige Methode zum Gewinnen von Fachkräften

---

<sup>155</sup> Vgl. Hering (2014), S. 19 f.

<sup>156</sup> Vgl. Hering (2014), S. 20.

<sup>157</sup> Vgl. Hering (2014), S. 20.

<sup>158</sup> Vgl. Collins (2001), Onlinequelle [05.06.2016].

(Professional Search) etabliert. In seinen Anfängen haben sich Headhunter lediglich auf Führungskräfte spezialisiert (Executive Search).<sup>159</sup>

Die Personalsuche mittels Headhunter zeichnet sich dadurch aus, dass Unternehmen keine Stelle öffentlich ausschreiben, sondern den Headhunter direkt beauftragen, potentielle Mitarbeiter mit spezifischen Qualifikationen und Eigenschaften zu finden. Der Personalbeschaffungsprozess wird von Unternehmen, von der Profilbeschreibung, über die Auswahl geeigneter Kandidaten, bis zur Vorselektion ausgliedert. Dabei ist zu beachten, dass dies den Unterschied zu Personalvermittlern ausmacht. Personalvermittler versenden, zum Teil ohne Kenntnis über die Fähigkeiten der Kandidaten, deren Lebensläufe an Unternehmen. Am Arbeitsmarkt wird dies auch CV-Trading oder CV-Broadcasting genannt. Ein richtiger Headhunter sucht aktiv am Markt nach geeigneten Kandidaten, die vollständig auf die Anforderungen des beauftragenden Unternehmens zutreffen.<sup>160</sup>

Bei der Auswahl des Headhunters ist zu beachten, dass seine harten und weichen Faktoren gut ausgeprägt sind. Zu den Hard-Facts zählen Faktoren wie seine Branchen Spezialisierung, nachweisliche Erfolge, regionale Nähe, mehrjährige Tätigkeit als Personalberater, vielschichtige und weitläufige Netzwerke sowie Fach- und Marktkenntnis. Der Headhunter muss auch die Sprache der Kandidaten sprechen, um erfolgreiche Ergebnisse erzielen zu können. Zu den weichen Faktoren zählen Eigenschaften wie Vertrauen, Zuverlässigkeit, Loyalität, positives Menschenbild und Engagement. Ebenso sollte sein Wesen einem Verkäufertyp entsprechen.<sup>161</sup>

## 6.6 Personalmarketing

Die Ergebnisse aus der Trend Analyse können für das Personalmarketing genutzt und weiterentwickelt werden. Personalmarketing ist ein unterschiedlich weit gefasster Begriff. In einer begrenzten Sichtweise bezieht sich der Ausdruck lediglich auf Akquisition von neuen Mitarbeitern. Bei einer weiter gefassten Betrachtung, schließt das Personalmarketing sowohl freie Mitarbeiter am Markt als auch bestehende Mitarbeiter im Unternehmen mit ein. Eine weitere Aufgabe des Personalmarketings ist die Pflege von Kontakten zu ehemaligen Mitarbeitern.<sup>162</sup> Folgende Funktionen sind vom Personalmarketing innerhalb des Personalmanagements zu erfüllen:<sup>163</sup>

- Der Wettbewerb, um besonders gut qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, wird immer stärker. Dies liegt an den stetig dynamischeren Randbedingungen am Arbeitsmarkt. Deshalb hat das Personalmarketing auch eine **Profilierungsfunktion**. Um gegenüber den bestimmten Zielgruppen attraktiv zu gelten, ist es notwendig, einzigartige Wettbewerbsvorteile zu schaffen.
- Neben der Profilierungsfunktion, welche die Voraussetzung für die **Akquisitionsfunktion** ist, ist das die zweite Funktion, welche das Personalmarketing erfüllen muss. Durch diese Funktion sollte der Bekanntheitsgrad bei potentiellen externen Mitarbeitern erhöht werden.

---

<sup>159</sup> Vgl. Achouri (2007), S. 67.

<sup>160</sup> Vgl. von Klimesch/Stülb von Klimesch (2014), S. 44 f.

<sup>161</sup> Vgl. von Klimesch/Stülb von Klimesch (2014), S. 52 f.

<sup>162</sup> Vgl. Kirchgeorg/Müller (2013), S. 74.

<sup>163</sup> Vgl. Kirchgeorg/Müller (2013), S. 74 f.

- Die dritte Funktion ist die **Motivationsfunktion**. Die Aufgabe dieser Funktion ist es, die Bedürfnisse der bestehenden Mitarbeiter zu untersuchen. Um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern und den Verbleib der Mitarbeiter im Unternehmen zu verlängern, ist es notwendig, ein bedürfnisgerechtes Arbeitsumfeld und bedürfnisgerechte Arbeitsplätze zu schaffen.

Aus verschiedenen Trend Studien geht hervor, dass es mittel- bis langfristig zu einer Verknappung von frei verfügbaren Arbeitnehmern kommen wird. Dieser Trend führt zur Notwendigkeit von stärkeren Akquisitionsanstrengungen, um den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern decken zu können.<sup>164</sup> Dieser sich abzeichnende Trend, um den Wettkampf zukünftiger Mitarbeiter, hat den Begriff „War for Talents“ gebildet.<sup>165</sup> Ebenso trägt der in Unterkapitel 2.4 beschriebene demografische Wandel sowie die Internationalisierung im Zuge der Globalisierung, zu dem Fach- und Führungskräftemangel bei.<sup>166</sup>

### 6.6.1 Prozess des Personalmarketings

Damit es dem Personalmarketing möglich ist, die einleitend angeführten Funktionen zu erfüllen, ist es erforderlich, bestimmte Aufgaben in einem systematischen Planungs- und Entscheidungsprozess einzuhalten.<sup>167</sup> Dieser Prozess ist in der folgenden Abbildung dargestellt.<sup>168</sup>

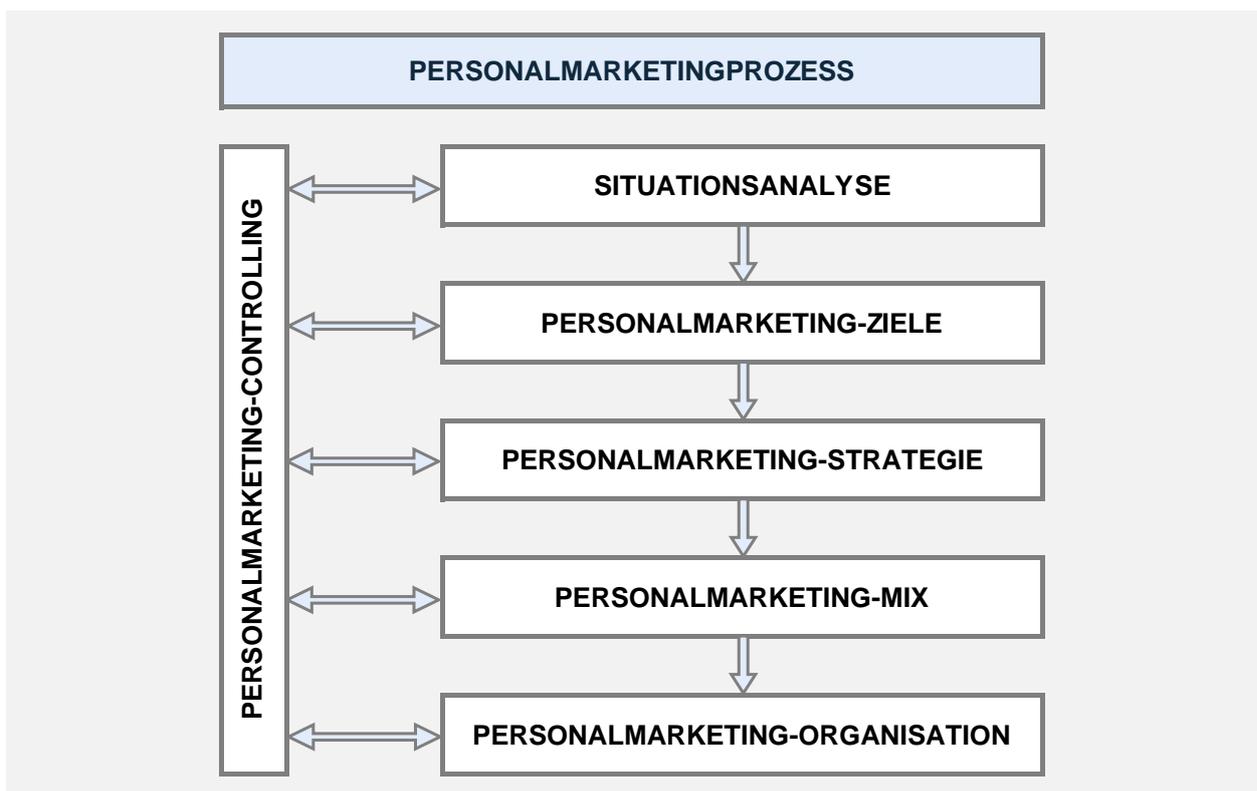


Abb. 14: Personalmarketingprozess, Quelle: Vgl. Kirchgeorg/Müller (2013), S. 75 (leicht modifiziert).

<sup>164</sup> Vgl. Kirchgeorg/Müller (2013), S. 75.

<sup>165</sup> Vgl. Axelrod/Handfield-Jones/Welsh (2001), S. 10.

<sup>166</sup> Vgl. Schmidtke (2001), S. 10.

<sup>167</sup> Vgl. Kirchgeorg/Müller (2013), S. 75.

<sup>168</sup> Vgl. Kirchgeorg/Müller (2013), S. 75.

Der Ausgangspunkt dieses Prozesses ist die Situationsanalyse, welche nach innen sowie nach außen gerichtet ist. Dazu ist es notwendig, die qualitativen und quantitativen Bedürfnisse der relevanten Zielgruppen zu identifizieren. Im folgenden Schritt werden Ziele und Strategien des Personalmarketings verfeinert. Diesem Schritt sollte eine hohe Aufmerksamkeit gelten, da sich in der Praxis häufig Defizite herausstellen, da oft eher kurzfristiges Reagieren, anstatt strategisches Handeln im Mittelpunkt steht. Die Personalmarketingstrategie ist die Grundlage für den darauffolgenden Personalmarketingmix. Die in der Strategie festgelegten Verhaltenspläne werden mittels eines Maßnahmenbündels im Marketingmix realisiert. Anschließend werden die Verantwortlichkeiten und die organisatorischen Voraussetzungen für eine effektive Implementierung definiert. Das Personalmarketing Controlling vergleicht die angestrebten Ziele auf Abweichungen mit den gesetzten Maßnahmen und deren Wirkung, um mögliche Verbesserungspotentiale aufzudecken.<sup>169</sup>

### 6.6.2 Employer Branding

Das Employer Branding ist ein Teil des Personalmarketings und umfasst die Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle einer Arbeitgebermarke.<sup>170</sup> Employer Branding ist eine strategische Herangehensweise für Organisationen, dessen Ziel es ist, eine interne und externe Positionierung als authentischer und attraktiver Arbeitgeber zu schaffen.<sup>171</sup>

Das interne Employer Branding kann in zwei Aufgabengebiete unterteilt werden. Zum einen umfasst es die gesamte Entwicklung der Personalmanagement-Produkte und -Prozesse vom Eintritt bis zum Austritt der Mitarbeiter im Unternehmen. Zum anderen ist das interne Employer Branding für die Führung und die Gestaltung der Arbeitswelt zuständig. Ein weiteres Handlungsfeld des Employer Brandings ist eine wirkungsvolle Employer Branding Kommunikation. Diese umfasst beispielsweise Treffpunkte für den Austausch zwischen den Mitarbeitern, das Intranet sowie regelmäßige Mitarbeitergespräche.<sup>172</sup>

Das externe Employer Branding repräsentiert die Arbeitgeberpositionierung nach außen und gilt als Grundlage für das Arbeitgeberimage.<sup>173</sup> Maßnahmen hierzu sind beispielsweise gute Netzwerke zu potentiellen Mitarbeitern, welche durch Vorträge an Hochschulen oder durch das Anbieten von Praktikumsstellen geknüpft werden können.<sup>174</sup>

Keinesfalls ist Employer Branding ein Modebegriff für das altbekannte Personalmarketing. Employer Branding ist vorwiegend die Positionierung des Unternehmens gegenüber all seinen potentiellen und bestehenden Mitarbeitern. Ebenso auch für alle ehemaligen Mitarbeiter der Organisation. Das Employer Branding muss alle Kontaktpunkte des gesamten beruflichen Lebenszyklus, aller zukünftigen, bestehenden und ehemaligen Mitarbeiter bedienen.<sup>175</sup>

---

<sup>169</sup> Vgl. Kirchgeorg/Müller (2013), S. 75 f.

<sup>170</sup> Vgl. Sponheuer (2010), S. 269.

<sup>171</sup> Vgl. Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) (Hrsg.) (2007), Onlinequelle [03.06.2016].

<sup>172</sup> Vgl. Stotz/Wedel (2009), S. 10 f.

<sup>173</sup> Vgl. Stotz/Wedel (2009), S. 11.

<sup>174</sup> Vgl. Immerschitt/Stumpf (2014), S. 40.

<sup>175</sup> Vgl. Buckmann (2013), S. 78.

Die richtige Positionierung der durch das Employer Branding entstandenen Employer Brand, ist eine notwendige Grundlage im Wettbewerb um potentielle Mitarbeiter.<sup>176</sup>

Folgende drei Aspekte müssen berücksichtigt werden, um als guter Arbeitgeber zu gelten:<sup>177</sup>

- Anstatt Stärken von anderen erfolgreichen Unternehmen zu imitieren, ist es erforderlich, die Stärken des eigenen Unternehmens klar herauszuarbeiten. Dadurch wird eine positive Differenzierung im Wettbewerbsumfeld erlangt. Der Großteil der Unternehmen kennt zwar die anzusprechende Zielgruppe, jedoch sind die Wünsche und Erwartungen der potentiellen Mitarbeiter zur Gänze unbekannt. Aufgrund dessen ist es für solche Unternehmen schwierig, ein positives Image aufzubauen und zu pflegen.
- Ebenso gilt für Unternehmen der Grundsatz, dass bestimmte versprochene Werte auch verbindlich einzulösen sind. Es gilt in der Rekrutierungsphase nichts zu versprechen, was nicht nach geleisteter Unterschrift gehalten werden kann, da das Nichteinlösen meist zu einer raschen Kündigung führt. Der Fokus beim internen Employer Branding liegt auf der langfristigen Bindung des Mitarbeiters, um dadurch der sogenannte Employer of Choice zu bleiben.
- Die besten Botschafter der Employer Brand sind ehemalige Mitarbeiter. Dies darf keinesfalls vergessen werden, da deren Glaubwürdigkeit äußerst hoch einzustufen ist. Für das Unternehmen heißt das, dass es authentisch bleiben muss und die zuvor erwähnten Versprechen einzulösen hat. Bekanntlich verbreiten sich negative Nachrichten wesentlich schneller als positive Botschaften. Ein positives Image aufzubauen und zu halten, ist wesentlich einfacher als ein negatives Image zu korrigieren.

Employer Branding ist ein zentraler Baustein des Rekrutierungsprozesses. Das zentrale Instrument, um die Unternehmensvision und Unternehmensleitbild zu transportieren, sind Social-Media-Kanäle. Da diese Kanäle an jedem Ort zu jeder Zeit verfügbar sind, ist diese Art der Kommunikation besonders für jüngere Generationen, wie die Generation Y und Generation Z, essentiell.<sup>178</sup>

In vielen Bereichen ist es für Unternehmen möglich, Auszeichnungen zu erhalten, beispielsweise für besondere Nachhaltigkeit oder Qualität. Auch im Bereich Employer Branding werden Auszeichnungen, in denen die Qualität des Arbeitgebers und der Arbeit beurteilt werden, vergeben. Diese Gütesiegel machen es potentiellen Mitarbeitern möglich, eine Priorisierung vorzunehmen. Die besten Arbeitgeber heben sich in den Bereichen Mitarbeiterentwicklung, Familienorientierung, Mitarbeiterperspektiven sowie Vision und Führung von ihren Mitbewerbern ab. Daraus ist zu schließen, dass eine der jüngsten Aufgaben für das Personalmanagement das Employer Branding ist. Hierzu müssen Unternehmen transparenter werden und von sich im positiven Kontext reden lassen.<sup>179</sup>

---

<sup>176</sup> Vgl. Hartmann (2015), S. 226.

<sup>177</sup> Vgl. Hartmann (2015), S. 227.

<sup>178</sup> Vgl. Hartmann (2015), S. 228.

<sup>179</sup> Vgl. Hartmann (2015), S. 228.

## 6.7 Employer Value Proposition – als Teil des Employer Brandings

Die Employer Value Proposition (EVP) auch als Unique Employment Proposition (UEP) bekannt, ist der Grundgedanke der Employer Brand. Die Employer Brand ist das Ergebnis des Employer Branding und ist der Ausgangspunkt für die Employer Value Proposition.<sup>180</sup> Somit ist die EVP sehr eng an das Employer Branding gebunden. Die Employer Value Proposition zeigt das Nutzenversprechen von Unternehmen gegenüber potentiellen zukünftigen Mitarbeitern. Die Erkenntnis über die EVP wird zumeist durch interne Befragungen im Unternehmen erhoben, da die EVP die Attraktivitätsmerkmale eines Arbeitgebers für mögliche zukünftige Mitarbeiter wiedergibt.<sup>181</sup>

Die Employer Value Proposition ist der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens gegenüber anderen Arbeitgebern am Arbeitsmarkt. Die EVP im Personalbeschaffungsprozess (Personalmarketing) entspricht der Unique Selling Proposition (USP) im Verbrauchermarketing. Die EVP gibt potentiellen Arbeitnehmern Aufschluss darüber, warum sie sich genau bei diesem Arbeitgeber bewerben sollen. Ferner reflektiert die EVP den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens aus der Sicht des Bewerbers. Die EVP eines Unternehmens ist nur erfolgreich, wenn diese differenzierend, attraktiv und authentisch ist, um von den potentiellen Mitarbeitern als Benefit wahrgenommen zu werden.<sup>182</sup>

Viele Unternehmen missinterpretieren die EVP, da sie nicht auf die Erwartungen der Arbeitnehmer an das Unternehmen eingehen, sondern lediglich auf die Erwartungen des Unternehmens an die Arbeitnehmer.<sup>183</sup>

Wie einleitend erwähnt, ist es notwendig, die EVP durch interne Befragungen des Personals zu erheben. Mögliche zusätzliche Inhalte in der Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit könnten beispielsweise wie folgende lauten:<sup>184</sup>

- Ziehen Sie in Erwägung den Arbeitgeber zu wechseln? Wenn ja, warum?
- Macht es Sie stolz, für unser Unternehmen tätig zu sein? Wenn ja, warum? / Wenn nein, warum nicht?
- Welche Vorteile haben Sie dadurch, dass Sie für uns tätig sind?
- Würden Sie ein Arbeitsverhältnis bei unserem Unternehmen empfehlen? Wenn ja, warum? / Wenn nein, warum nicht?

Auch externe Daten sind für die Erhebung des EVP notwendig. Diese Fragebogenaktionen können an Universitäten oder anderen Ausbildungsstätten erhoben werden. Möglich ist dies beispielsweise, indem Unternehmen in eine Rangreihenfolge gebracht werden müssen.<sup>185</sup>

Die EVP sollte weitestgehend kommuniziert werden. Mögliche Kontaktpunkte sind Karriere Messen, Social Media Auftritt, Fachzeitschriften oder Stellenanzeigen. Dies ist erforderlich, um möglichen zukünftigen

---

<sup>180</sup> Vgl. Trost (2009), S. 16.

<sup>181</sup> Vgl. Cloos/Personalwerk (Hrsg.) (2015), Onlinequelle [28.05.2016].

<sup>182</sup> Vgl. Parment (2013), S. 125.

<sup>183</sup> Vgl. Parment (2013), S. 126.

<sup>184</sup> Vgl. Parment (2013), S. 126 f.

<sup>185</sup> Vgl. Parment (2013), S. 127.

Mitarbeitern über die Vorteile des Unternehmens ein Bewusstsein zu schaffen. Nur dadurch kann sich ein Unternehmen bei Interessenten gedanklich einprägen. Große Konzerne, welche die finanziellen Ressourcen für eigene Print- und Onlinekampagnen besitzen, sollten dies auch nutzen. Kleine und mittelständische Unternehmen, welchen weniger monetäre Mittel zur Verfügung stehen, sollten den Kanal der Mundpropaganda wählen. Diese Art von Weiterempfehlungsmarketing ist ein sehr innovatives Instrument, um potentielle Mitarbeiter anzuwerben. Dieses Vorgehen kann durch ein „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ Programm gesteuert werden.<sup>186</sup>

## 6.8 Personalauswahl

Wenn die Arbeit des Personalmarketings erfolgreich abgeschlossen ist und die Employer Value Proposition klar definiert wurde, gehen die ersten Bewerbungsschreiben im Unternehmen ein. In Folge dessen werden die Bewerbungsschreiben selektiert. Dabei werden jene Bewerber herausgefiltert, welche am ehesten auf die zuvor ausgeschriebene Stelle zutreffen. Diese Vorauswahl kann mit Hilfe einer ABC-Analyse geschehen. Hierbei kommen nur die „A“ Bewerber in der Vorauswahl weiter, diese werden daraufhin weiter gefiltert, um einen kleineren Bewerberkreis zu erhalten. Diese Auswahlverfahren sind nur unter der Voraussetzung sinnvoll, wenn es einen quantifizierbaren Zusammenhang zwischen den Eigenschaften der Bewerber und den zukünftigen Erfolg am Arbeitsplatz gibt.<sup>187</sup>

Die Auswahl der Auswahlverfahren ist von folgenden Faktoren abhängig:<sup>188</sup>

- Größe des Unternehmens
- Wichtigkeit der zu besetzenden Stelle
- Kapazitäten der Personalabteilung
- Budget
- Anzahl der Bewerber

Ebenso ist die Validität der verschiedenen Auswahlverfahren zu beachten. Diese gibt Auskunft über die Messbarkeit der Auswahlverfahren. Grundsätzlich werden die Ergebnisse durch ein hohes Maß an Sorgfalt und Aufmerksamkeit bei der Personalauswahl besser. Schließlich ist das Ergebnis ein, vom am besten geeigneten Bewerber, unterzeichneter Vertrag. In den meisten Unternehmen wird eine genaue Analyse der Bewerbungsunterlagen und Interviews durchgeführt. Das am zweithäufigsten angewendete Auswahlverfahren ist die Einholung von Referenzen. Diesen folgen andere Auswahlverfahren wie beispielsweise Assessment-Center, Persönlichkeitstests, Arbeitsproben und Leistungstests.<sup>189</sup>

Um für den Bewerbungs- und Auswahlprozess ein möglichst konstruktives und wertschätzendes Gespräch zu erzielen, können folgende Maßnahmen getroffen werden:<sup>190</sup>

---

<sup>186</sup> Vgl. Kremmel/Walter/Weis (2013), S. 21.

<sup>187</sup> Vgl. Janusch/Knorr/Wickel-Kirsch (2008), S. 46.

<sup>188</sup> Vgl. Janusch/Knorr/Wickel-Kirsch (2008), S. 46.

<sup>189</sup> Vgl. Janusch/Knorr/Wickel-Kirsch (2008), S. 46 f.

<sup>190</sup> Vgl. Immerschitt/Stumpf (2014), S. 167.

- Der Bewerber kann beispielsweise mit seinem Namen auf einen Flipchart im Foyer begrüßt werden.
- Wenn die Möglichkeit besteht, können Unternehmen einen eigenen Parkplatz für den Bewerber mit Namensschild reservieren.
- Vor dem Gespräch kann das Unternehmen dem potentiellen Mitarbeiter einen Tankgutschein und eine Broschüre mit Informationen über das Unternehmen zukommen lassen.
- Am Morgen des Bewerbungsgesprächs kann dem Bewerber eine Nachricht oder eine E-Mail mit Bezug auf das anstehende Gespräch gesendet werden.
- Ist die Entscheidung für einen Bewerber gefallen, sollten die Unternehmen dem zukünftigen Mitarbeiter schon im Vorfeld seine Visitenkarten und Ausweis zugesendet werden. Ebenso sollten Informationen über seinen Betreuer in der Anfangsphase bekanntgegeben werden.

Die folgende Abb. 15 stellt die jeweiligen Aufgaben des Personalauswahlprozesses, welcher sich in mehrere Bereiche gliedert, grafisch dar.

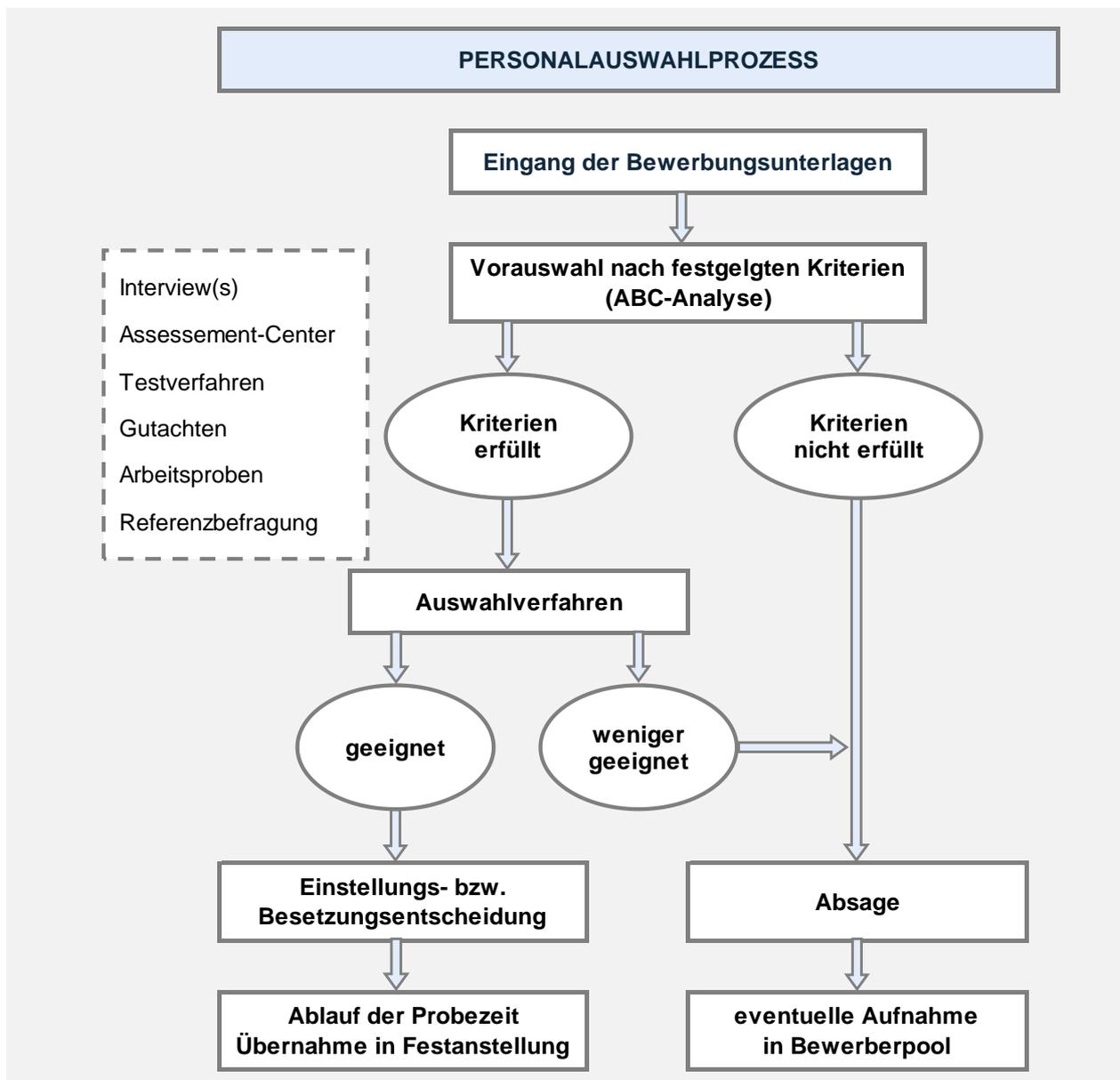


Abb. 15: Personalauswahlprozess, Quelle: Vgl. Janusch/Knorr/Wickel-Kirsch (2008), S. 48 (leicht modifiziert).

## 6.9 Eintritt in das Unternehmen

Nach erfolgreicher Rekrutierung ist der nächste Schritt im Personalbeschaffungsprozess die Einstellung des neuen Mitarbeiters. Diese Phase wird oftmals unterschätzt, jedoch ist dies ein sehr sensibler Zeitraum. In Österreich wurden im Jahr 2014 von 3,4 Millionen Beschäftigten, 1,3 Millionen Arbeitsverhältnisse aufgelöst. Siebzig Prozent davon innerhalb des ersten Jahres. Daher ist es umso wichtiger, dass sich neue Mitarbeiter im Unternehmen willkommen fühlen. Nur so können diese äußerst schnell zu Leistungsträgern werden. Fühlt sich der neue Mitarbeiter im Unternehmen nicht gut aufgehoben, führt dies meist zu einer schnellen Kündigung und das wiederum zu enormen Kosten.<sup>191</sup>

Neue Mitarbeiter kommen in ein für sie neues Umfeld, das von einer meist sehr ausgeprägten Unternehmenskultur gezeichnet ist. Das heißt, das Unternehmen hat Rituale, Traditionen, Netzwerke, Freundschaften, bestimmte Umgangsformen und unter Umständen sogar Seilschaften. In diesem Umfeld muss sich der neue Mitarbeiter von nun an zurechtfinden. Daher ist es vorteilhaft, wenn das Unternehmen dem neuen Mitarbeiter einige dieser Informationen gebündelt zukommen lässt. Dazu eignen sich sogenannte Arbeitgeberbroschüren bzw. Mitarbeiterbroschüren, in denen die wichtigsten Informationen über die Unternehmenskultur, Fotos und Kurzbeschreibung der Führungsebene und der unmittelbaren Kollegen, gebündelt zu finden sind. Ebenso ist es ratsam, die Unternehmensgeschichte, die Vision und das Unternehmensleitbild in diese Broschüre einfließen zu lassen. Diese Broschüre sollte im Papierformat an den neuen Mitarbeiter ausgehändigt werden und kann ebenso auf der Internetseite des Unternehmens, als animierter Katalog, zur Verfügung gestellt werden.<sup>192</sup>

Eine weitere Aufgabe ist es, den neuen Mitarbeiter während der Probezeit zu begleiten. Dazu gehören die fachliche Einarbeitung und Arbeitsunterweisung durch die jeweilige Fachabteilung. Die Personalabteilung bzw. die für den neuen Mitarbeiter zuständige Person, muss mögliche Einarbeitungsfehler frühzeitig erkennen und mit ausgewählten Strategien entgegenwirken.<sup>193</sup>

Folgende Strategien sind Extremstrategien der Fach- und Personalabteilung:<sup>194</sup>

- **Schonstrategie:**

Durch großzügige Zeitvorgaben und einfache Tätigkeiten, wird der neue Mitarbeiter nur wenig beansprucht, dabei erhält er auch kaum Feedback.

Der Nachteil dieser Strategie ist, dass der neue Mitarbeiter dadurch nicht die Chance hat, sich zu bewähren. Ebenso ist es ihm dabei nicht möglich, Selbstbewusstsein aufzubauen.

- **In das kalte Wasser werfen Strategie:**

Ab dem ersten Tag bekommt der neue Mitarbeiter äußerst schwierige Aufgaben, mit hoher Verantwortung, zugeteilt. Dabei gibt es kaum Unterstützung seitens der Kollegen oder Vorgesetzten.

---

<sup>191</sup> Vgl. Immerschitt/Stumpf (2014), S. 165.

<sup>192</sup> Vgl. Immerschitt/Stumpf (2014), S. 168 f.

<sup>193</sup> Vgl. Janusch/Knorr/Wickel-Kirsch (2008), S. 60 f.

<sup>194</sup> Vgl. Janusch/Knorr/Wickel-Kirsch (2008), S. 61.

Der Nachteil dieser Strategie ist, dass der neue Mitarbeiter sehr wahrscheinlich Misserfolgserlebnisse haben wird. Auch seine Motivation und sein Selbstbewusstsein werden darunter leiden.

- **Entwurzelungsstrategie:**

Bei dieser Strategie werden dem neuen Mitarbeiter kaum lösbare Tätigkeiten zugeteilt, dadurch wird er emotional und leistungsbezogen vollkommen beansprucht.

Der Nachteil der Entwurzelungsstrategie ist, dass der neue Mitarbeiter vollkommen verunsichert wird und hilflos ist.

Daher ist es unumgänglich, den neuen Mitarbeiter durch Kontrolle in seiner fachlichen Einarbeitungszeit und durch Bereitstellung von diversen Hilfsmitteln durch seinen Paten zu unterstützen. Durch dieses Vorgehen ist es möglich, den neuen Mitarbeiter vor Beendigung seiner Probezeit, durch die Fachabteilung sowie von der Personalabteilung zu beurteilen, ob die Übernahme in eine Festanstellung ratsam ist.<sup>195</sup>

Eine bedeutende Rolle spielt ein Pate oder Mentor in der Einführungsphase eines neuen Mitarbeiters. Dieser ist ein erfahrener Mitarbeiter, der in derselben oder einer anderen Abteilung tätig ist, jedoch darf dieser in keiner Konkurrenz zu dem neuen Mitarbeiter stehen. Der Mentor hat die Aufgabe, den neuen Mitarbeiter mit der Arbeitsumgebung und der Unternehmenskultur vertraut zu machen. Ebenso weist der Mentor den neuen Mitarbeiter bei dessen neuen Aufgaben ein und führt ihn fachlich an. Zu den Aufgaben zählt neben der fachlichen auch die menschliche Beratung. Die Personal- und Fachabteilung sowie die Führungskraft, werden vom Paten über den Fortschritt des Mitarbeiters informiert und wirkt bei der Einschätzung seiner Leistungen mit.<sup>196</sup>

Die Einarbeitung ist aus dem Blickwinkel des neuen Mitarbeiters dann gelungen, wenn er genau weiß, was von ihm erwartet wird und welche Aufgaben in seinen Zuständigkeitsbereich fallen. Am Ende der Einarbeitungszeit muss sich der Mitarbeiter in der Lage fühlen, seine ihm zugeteilten Tätigkeiten ohne fremde Hilfe auszuüben. Aus Sicht des Betriebes ist der Mitarbeiter am Ende der Probezeit erfolgreich, wenn der neue Mitarbeiter hoch motiviert mit seinen Fähigkeiten im Unternehmen eingliedert und die von ihm geforderte Leistung erbracht wird. Ebenso ist es notwendig, dass der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen ein hohes Maß an Loyalität aufweist und sich an die Unternehmenskultur anpasst. Des Weiteren sollte er sich in die Normen und Werte der Organisation einfinden und sich dementsprechend verhalten.<sup>197</sup>

---

<sup>195</sup> Vgl. Janusch/Knorr/Wickel-Kirsch (2008), S. 61.

<sup>196</sup> Vgl. Janusch/Knorr/Wickel-Kirsch (2008), S. 61 f.

<sup>197</sup> Vgl. Janusch/Knorr/Wickel-Kirsch (2008), S. 61.

## 7 ERSTELLUNG DES VORGEHENSMODELLS ZUR IDENTIFIKATION VON ERFOLGSFAKTOREN

Die Grundlage für das Vorgehensmodell zur Erlangung von empirisch identifizierten Erfolgsfaktoren beruht auf der in Kapitel 4.1 und 4.2 beschriebenen Anforderungen und Methoden.

Für den an den theoretischen Teil dieser Arbeit anschließende empirischen Teil, welcher auf die Untersuchung der Erfolgsfaktoren der Personalbeschaffung abzielt, ist es notwendig lediglich positive Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Folglich wurde aus der Abb. 8 hervorgehenden Darstellung der Typologie von Erfolgsfaktoren der Ast der „positiven Erfolgsfaktoren“ gewählt. Da die Qualität der Mitarbeiter mit dem Erfolg des Unternehmens verbunden ist,<sup>198</sup> hat sich der Autor sich dahingehend entschieden, dass es notwendig ist „beeinflussbare positive Unternehmenserfolgsfaktoren“ zu identifizieren.

Da in der Literatur von Forsmann, Haenecke und Zerres die direkte Ermittlung auf Grund der qualitativ hochwertigeren und praxisnahen Ergebnisse der geringen Qualität der indirekten Ermittlung bevorzugt, wurde der Weg der Identifikation von Erfolgsfaktoren durch methodisch und materiell gestützten Expertenbefragung gewählt (siehe. Abb. 9).<sup>199</sup>

Die folgende Abb. 16, stellt das entwickelte Vorgehensmodell zur methodisch und materiell gestützten Identifikation von Erfolgsfaktoren dar.

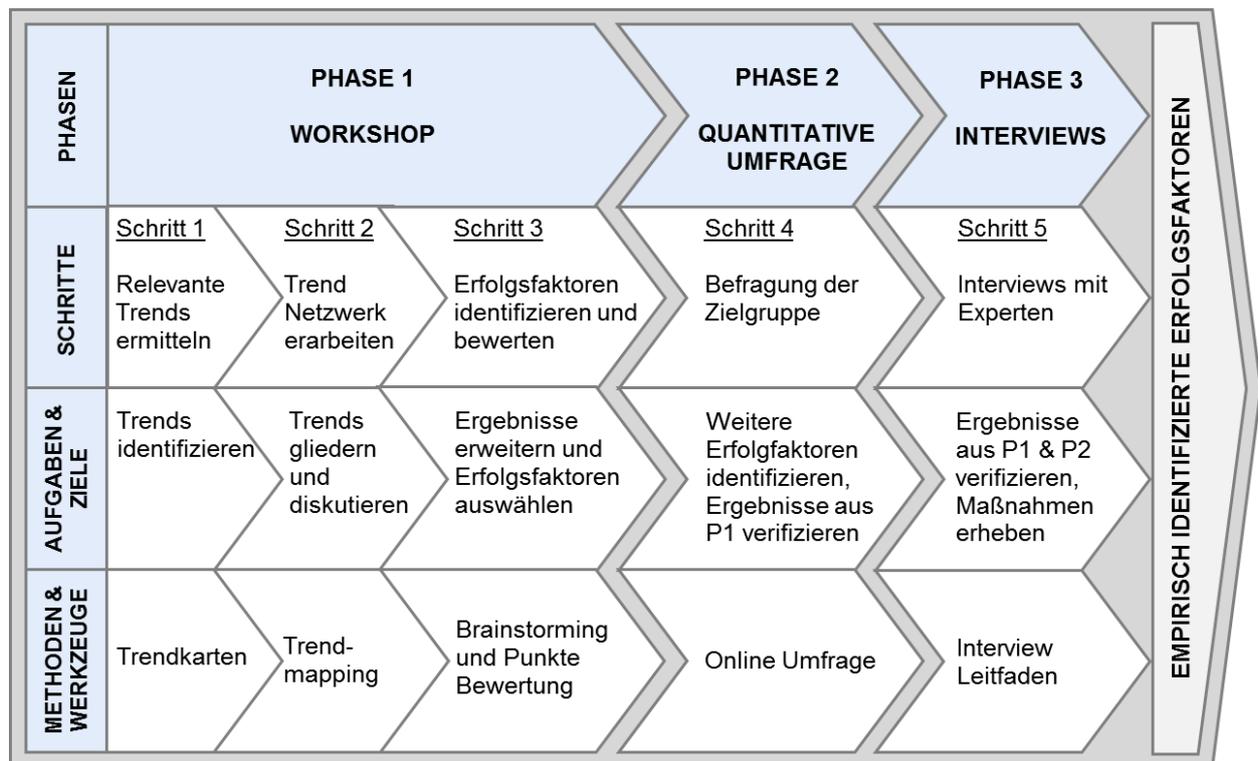


Abb. 16: Vorgehensmodell zur methodisch und materiell gestützten Identifikation von Erfolgsfaktoren, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>198</sup> Vgl. Kapitel 6.

<sup>199</sup> Vgl. Unterkapitel 4.2.

## 7.1 Inhalte des Vorgehensmodells zur Identifikation von Erfolgsfaktoren

In den folgenden Abschnitten werden die gewählten Inhalte und die dazu verwendeten Methoden und Werkzeuge der einzelnen Bausteine des Vorgehensmodells der methodisch und materiell gestützten Identifikation von Erfolgsfaktoren beschrieben.

### 7.1.1 Phase 1 – Durchführung, Methoden und Werkzeuge

Der Workshop sollte in einer möglichst heterogenen Gruppe, mit einer Größe von fünf bis sieben Experten ihres Fachgebietes, durchgeführt werden. Für die Durchführung des Workshops von Schritt eins bis drei sollte eine Dauer von etwa einem Tag berücksichtigt werden.

Der Moderator eröffnet den Workshop mit einer Vorstellungsrunde der Workshop-Teilnehmer. Des Weiteren hat der Moderator die Aufgabe, den Verlauf des Workshops und die verwendeten Methoden, den anwesenden Personen einfach und verständlich zu erklären. Eine weitere Aufgabe des Moderators ist es, die vier Kreativitätsregeln mit den Teilnehmern zu besprechen:<sup>200</sup>

- In der Kreativphase gibt es keine Kritik
- Quantität geht vor Qualität
- Ideen sollten aufgegriffen und weiterentwickelt werden
- Jede noch so verrückte Idee ist erlaubt

Im Anschluss daran wird die spezifische Fragestellung, Produkt, Dienstleistung oder Personengruppen, auf die der Workshop abzielt, plakativ auf ein Flip Chart oder eine Tafel geschrieben. Diese Eingrenzung ist notwendig, um Trends so genau wie möglich identifizieren zu können.

Wie sich im Zuge der Arbeit herausgestellt hat, sind die derzeitigen Recruiting Mega-Trends die Individualisierung und die Digitalisierung.<sup>201</sup>

Um ein gutes Arbeitsumfeld zu gestalten, ist es grundsätzlich vorteilhaft, regelmäßige Pausen einzuplanen, den gesamten Ablauf des Workshops abwechslungsreich und interessant zu gestalten sowie monotone Tätigkeiten zu vermeiden. Ebenso ist es sehr wichtig, zwischen der Kreativ- und Bewertungsphase eine ausgedehnte Pause für die Gruppe einzuplanen, damit sich die Gruppenmitglieder von der Kreativphase lösen können<sup>202</sup>

#### Schritt 1: Ermitteln relevanter Trends

Trendkarten dienen als grundlegendes Werkzeug, um Trends zu identifizieren. Auf diesen Trendkarten sind die jeweiligen Namen der Trends sowie eine Kurzbeschreibung und eine bildhafte Darstellung für das leichtere Verständnis zu finden. Im ersten Schritt sind die für die Fragestellung allgemein relevanten Trends aus einer Vielzahl von Trendkarten, optimal sind fünfzig Karten pro Gruppe, abhängig von der Anzahl der

---

<sup>200</sup> Vgl. Terler, u.a. (o.J.), S. 21.

<sup>201</sup> Vgl. Kapitel 4.

<sup>202</sup> Vgl. Terler, u.a. (o.J.), S. 21.

Teilnehmer, zu identifizieren. Um die zur eingangs gestellten Fragestellung passenden Trends zu identifizieren, ist es notwendig, dass die Teilnehmer unter Anleitung des Moderators, alle Trendkarten durchgehen und die aus ihrer Sicht relevanten Trends auswählen. Bei der Auswahl der Trends ist es wichtig, dass es kein richtig oder falsch gibt. Die momentane Bewertung der Trends ist immer richtig.<sup>203</sup>

Das Ergebnis des ersten Schrittes, sind von den Workshop-Teilnehmern identifizierte themenbezogene Trends.<sup>204</sup>

### **Schritt 2: Mega Trend Netzwerk erarbeiten.**

Mit den identifizierten Trends wird in diesem Schritt die sogenannte Mega Trend Mind-Map erstellt. Dazu müssen die im ersten Schritt identifizierten Trends in einer Liste nummeriert werden. Im Anschluss muss die Gruppe jeden Trend durchgehen und sich dabei die Frage stellen „Welcher Trend ist der Treiber eines anderen Trends“ bzw. „welcher Trend führt zu einem anderen Trend“. Bei diesem Vorgehen sollten die Gruppenmitglieder über die einzelnen Trends diskutieren, um auf ein gemeinsames Ergebnis zu kommen. Ist diese Frage für jeden Trend beantwortet und dokumentiert, erfolgt die Erstellung des Trendnetzwerkes. Diese Mind-Map stellt die zuvor erarbeiteten Zusammenhänge dar. Bei der grafischen Darstellung werden sogenannte Loops (Schleifen) und Collectors (Sammler) ersichtlich. Loops sind in sich geschlossene Abfolgen von Trends, auch zwei Trends die sich gegenseitig antreiben sind Loops. Jede Trendmap muss zumindest eine Schleife haben. Trends in Loops ist eine höhere Aufmerksamkeit zu schenken als anderen. Ein Collector ist ein Trend, zu dem mindestens zwei weitere Trends führen. Umso höher die Anzahl der Trends ist die zu einem Collector führen, desto höher ist seine Wichtigkeit.<sup>205</sup>

### **Schritt 3: Ideen generieren und bewerten.**

In Schritt drei werden die wichtigsten Trends aus Loops und Collectors mittels eines Brainstormings weiterentwickelt. Dabei sind Ideen zu generieren, welche auf die identifizierten Trends, für das zu Beginn des Workshops bestimmte Produkt, die Branche oder der Personengruppen bzw. auf die gestellte Frage, zutreffen.<sup>206</sup> Dabei sollten nicht mehr als fünf Trends weiterbearbeitet werden.

Den Abschluss des Workshops bildet die Bewertung der generierten Ideen durch die Gruppe. Zur Bewertung kann eine einfache Punktbewertung herangezogen werden. Dabei bekommt jeder Teilnehmer sieben Punkte zu vergeben, wovon er maximal zwei Punkte einer einzelnen Idee zuordnen darf.

## **7.1.2 Phase 2 – Quantitative Datenerhebung der Generation Y**

### **Schritt 4: Befragung der Zielgruppe**

Im vierten Schritt des Vorgehensmodells werden die identifizierten Trends und generierten möglichen Erfolgsfaktoren durch eine quantitative Datenerhebung überprüft. Diese Datenerhebung wird mit Hilfe eines Onlinetools erstellt und an die entsprechende Zielgruppe ausgesendet. Das Ergebnis der quantitativen Datenerhebung sind die Verifizierung oder Falsifizierung der im Workshop identifizierten Trends und

---

<sup>203</sup> Vgl. Mann/Zinner (2016), S. 69-72.

<sup>204</sup> Vgl. Mann/Zinner (2016), S. 69-72.

<sup>205</sup> Vgl. Mann/Zinner (2016), S. 72-76.

<sup>206</sup> Vgl. Unterkapitel 4.2.

generierten möglichen Erfolgsfaktoren sowie Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe. Des Weiteren sollte aus dieser quantitativen Umfrage hervorgehen, welche Medien zum Informationsgewinn über bestimmte Unternehmen genutzt werden. Außerdem ist es möglich, dass sich aus dieser Umfrage nicht erkannte Trends und nicht in Betracht gezogene mögliche Erfolgsfaktoren herauskristallisieren, welche sich am Ende des drei-phasigen Modells als Erfolgsfaktoren herausstellen können.

Um die quantitative Datenerhebung so zu gestalten, dass bei den Probanden keinerlei Missverständnisse aufkommen, ist es notwendig, im Vorfeld den Fragebogen möglichst strukturiert zu gestalten und diese Umfrage mehreren Testphasen zu unterziehen, bevor dieser endgültig an die Zielgruppe versendet wird.

### **7.1.3 Phase 3 – Interviews**

#### **Schritt 5: Externe Expertenbefragung**

Im fünften und letzten Schritt des Vorgehensmodells werden alle Ergebnisse, welche aus dem Workshop und der qualitativen Datenerhebung hervorgegangen sind, in unternehmensexternen Experteninterviews beurteilt. Diese weiteren externen Experten können hierbei Kunden, Lieferanten, Komplementäre, Pädagogen oder Wissenschaftler sein. Die Auswahl der Personen sollte je nach Anforderung ausgesucht werden bzw. es sollte jene Gruppe an Experten sein, welche am meisten zur erfolgreichen Identifikation der Erfolgsfaktoren beitragen kann.<sup>207</sup> Dabei ist darauf zu achten, dass die externen Experten nicht voreingenommen sind. Ist das der Fall, ist es notwendig einen unvoreingenommen externen Experten zu finden. In diesem Schritt werden die bislang erlangten Ergebnisse weiter verifiziert bzw. falsifiziert und um mögliche Maßnahmen zur effizienten Umsetzung in Unternehmen erweitert.

Um die Interviews vergleichbar zu gestalten, ist es bei den externen Experteninterviews notwendig, im Vorfeld einen strukturierten Interviewleitfaden zu erstellen.

## **7.2 Ergebnis – Empirisch identifizierte Erfolgsfaktoren**

Alle Ergebnisse aus dem Workshop, der quantitativen Datenerhebung und aus allen Interviews, sind empirisch identifizierte Erfolgsfaktoren. Diese werden aufbereitet und durch Handlungsempfehlungen an das Unternehmen weitergegeben. Die Unternehmensführung entscheidet schlussendlich, ob sie die empirisch identifizierten Erfolgsfaktoren für die bestimmten Personengruppen, Produkte oder Dienstleistungen, in die Unternehmensprozesse übernimmt.

Das in diesem Kapitel beschriebene Vorgehensmodell ist der Abschluss des theoretischen Teils dieser Masterarbeit und wird in den empirischen Teil dieser Arbeit übernommen. Hierzu werden die Workshop Teilnehmer, die befragte Zielgruppe und die Interviewpartner speziell für die Identifikation von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y ausgewählt, um die Handlungsempfehlungen für die PROMAX Project Management GmbH abzugeben.

---

<sup>207</sup> Vgl. Unterkapitel 4.2

## 8 RESÜMEE

Der Arbeitsmarkt hat sich in den letzten Jahrzehnten massiv geändert. Diese Änderungen führten von der Diskriminierung von Frauen und hohe Arbeitslosenquoten über legendäre Aufschwünge der Volkswirtschaften bis hin zu unzähligen Krisen. Diese Dynamik des Arbeitsmarktes bleibt weiterhin bestehen und wird durch den demografischen Wandel mitbeeinflusst, dadurch wird er stetig unbeständiger. Einen wesentlichen Wandel hat das Angebot- und Nachfrageverhältnis am Arbeitsmarkt durchlebt. Die Vielzahl an qualifizierten Mitarbeitern aus der Zeit der Baby Boomer ist durch den starken Rückgang an Geburten nunmehr auf einen Bruchteil des damaligen Volumens geschrumpft. Dadurch hat sich der heutige Fachkräftemangel entwickelt, welcher uns noch eine lange Zeit erhalten bleiben wird.

Die jüngsten Generationen wissen diesen Umstand des Fachkräftemangels zu ihrem Vorteil zu nutzen und haben dementsprechend hohe Anforderungen an ihre Arbeitgeber. Sie haben keine Scheu den Arbeitgeber zu wechseln, wenn ihr bestehendes Arbeitsverhältnis nicht ihren Anforderungen entspricht.

Durch die zwei in der Theorie wichtigsten Trends, die Digitalisierung und Individualisierung, ist es für Personalmanager äußerst wichtig geworden, sich diesen Trends zu fügen und die Generationen spezifisch anzusprechen. Daher ist die HR-Trendarbeit ein Erfolgsfaktor zur Gewinnung von neuen Mitarbeitern. Die Trends der Digitalisierung und Individualisierung spiegeln genau die Eigenschaften der Generationen Y und Z wieder. Demgemäß müssen die Unternehmen im Kampf um die besten Mitarbeiter eine starke Employer Brand entwickeln, auf dessen Basis eine unverwechselbare Employer Value Proposition (EVP) geschaffen werden sollte. Wie sich herausgestellt hat, ist das Employer Branding ein weiterer Erfolgsfaktor des Personalmanagements und demnach ein essentieller Bestandteil dessen, um am Markt bestehen zu können und um im War for Talents wettbewerbsfähig zu bleiben.

Um den Anforderungen der Generationen schon bei der Personalakquisition gerecht zu werden, müssen Unternehmen neue Recruiting Maßnahmen, wie Social Media- oder Mobile Recruiting, anwenden. Dadurch können Unternehmen Zielgruppen gerecht die richtigen potentiellen Mitarbeiter ansprechen, wobei jedoch der einst so wichtige persönliche Erstkontakt dabei verloren geht. Für Unternehmen ist es nach wie vor notwendig, direkt zu den potentiellen Mitarbeitern zu gehen. An diesen Orten können Unternehmen ihre EVP kommunizieren und einen direkten Eindruck von möglichen Mitarbeitern gewinnen.

Der Schlüssel zum Erfolg ist das auf Basis theoretischer Grundlagen entwickelte Vorgehensmodell zur methodisch und materiell gestützten Identifikation von Erfolgsfaktoren. Dieses Modell wird in weiterer Folge im empirischen Teil dieser Arbeit für die Identifikation von Erfolgsfaktoren der Personalbeschaffung in einem technischen Büro angewendet. Das dreistufige Modell ermittelt durch einen Workshop Trends und Erfolgsfaktoren, welche dann mittels einer quantitativen Befragung der Generation Y überprüft und weiterentwickelt werden. Im letzten Schritt des Modells werden diese empirisch erarbeiteten Erfolgsfaktoren durch externe Expertenbefragungen verifiziert und anschließend in Form von Handlungsempfehlungen an den Auftraggeber übermittelt.

## **9 EMPIRISCHE BESTANDSAUFNAHME**

### **9.1 Beschreibung der PROMAX Project Management GmbH**

Die PROMAX Project Management GmbH wurde mit fünf Mitarbeitern 1999 in Feldkirchen bei Graz, unter der Geschäftsführung von Ing. Wolfgang Maier, Ing. Andreas Rogl und Ing. Michael Fasching gegründet. Aufgrund des wirtschaftlichen Erfolges, hat das Unternehmen dessen Mitarbeiterstamm bis zum Jahr 2008 auf elf Mitarbeiter erweitert. Im Jahr 2009 wechselte das Unternehmen aufgrund der Kundenlandschaft den Standort in den Industriepark Grambach bei Graz.

Daraufhin feierte das Unternehmen weitere Erfolge am Markt und erweiterte das Personal auf 24 Mitarbeiter. Im September 2016 eröffnete die Firma einen weiteren Standort in Wien Mitte, um den Kunden in Nord Österreich schneller und kosteneffizienter zur Verfügung zu stehen. Für diesen Standort werden in Zukunft auch weitere Mitarbeiter rekrutiert.

Das Unternehmen beschränkt sich auf Dienstleistungen im Industriebau und ist Mitglied des Fachverbandes der beratenden Ingenieure Österreichs, ebenso ist es nach ISO9001:2015 zertifiziert.<sup>208</sup>

#### **9.1.1 Kernkompetenzen des Unternehmens**

Die Leistungen des Unternehmens bieten Anlagenbetreibern sowie Anlagenbauern, aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Branchen wie Energie-, Papier-, Zellstoff-, Pharma-, Chemie und Recyclingindustrie durch erfahrene und engagierte Mitarbeiter, spezielles Know-how. Zu den Kerndienstleistungen des Unternehmens zählen:<sup>209</sup>

##### **9.1.1.1 Projektierung**

Projektierung ist die Vorbereitung eines Projektes, in dessen Tätigkeitsbereich unter anderem Machbarkeitsstudien für bestimmte Verfahren und Abläufe zählen. Ebenso gehört hierzu die Prüfung von behördlichen Auflagen, wie beispielsweise gesetzliche Bestimmungen in Bezug auf Sicherheit oder Umwelt. Des Weiteren erstellt das Unternehmen Risiko-Analysen für Industriebaubetreiber. Zu den Tätigkeiten in der Projektierung zählen auch Verfahrens-Analysen, Zusammenstellen der Projektorganisation und die Analyse des Standortes bestimmter Industriebauanlagen.

Aus diesen Handlungen gehen beispielweise Vorteile wie die Früherkennung der erforderlichen Aufbau- und Ablauforganisation, die vorzeitige Berücksichtigung anlagentechnischer Schnittstellen sowie die Darstellung realistischer Terminpläne und das voraussichtlich benötigte Projektbudget hervor.

##### **9.1.1.2 Planung**

Die Planung ist die gedankliche Vorwegnahme von zukünftigen Handlungen. Der Tätigkeitsbereich der Planung liegt bei der PROMAX Project Management GmbH hauptsächlich bei der Erstellung des Basic Engineerings verschiedenster Industriebauanlagen sowie das Basic- und Detailengineering im zwei- und

---

<sup>208</sup> Vgl. PROMAX GmbH (o.J.), Onlinequelle [23.08.2016].

<sup>209</sup> Vgl. PROMAX GmbH (o.J.), Onlinequelle [23.08.2016].

dreidimensionalen Bereich für die Rohrleitungsplanung, welche in der Chemie- und Pharmaindustrie besondere Herausforderungen mit sich bringen. In diesem Handlungsbereich ist auch die Materialerfassung, Rohrstressberechnungen und auch die Detailkonstruktion von Maschinen und Apparaten miteinbezogen.

Für die Umsetzung der Planung verwendet die PROMAX Project Management GmbH ein breites Spektrum an Planungssoftware wie AVEVA Vantage PDMS, Autodesk ACAD Plant 3D sowie Autodesk Mechanical. Zur Durchführung von Stressberechnungen von Rohrleitungen müssen die Mitarbeiter, die diese Berechnungen erstellen, eigens geschult werden. Da der Markt immer weniger neue Industrieanlagen fordert und dies dazu führt, dass bestehende Anlagen modernisiert werden, hat sich das Unternehmen im Jahr 2014 dazu entschieden, den Bereich 3D-Laserscanning in die Planungstätigkeiten miteinzubeziehen. Dadurch ist es möglich, vor Ort Maßaufnahmen wesentlich zeiteffizienter, genauer und nachvollziehbarer aufzunehmen, als von Hand genommene Maße.

### **9.1.1.3 Projektmanagement**

Die Realisierungsphase von Projekten hat die Aufgabe, Zielsetzungen, welche aus Verträgen hervorgehen, in Bezug auf Qualität – Kosten – Zeit zu erfüllen.

Der Projektleiter ist für die Planung der Ablauf- und Aufbauorganisation, die Koordination der Projektteams, die Kontrolle der Zwischenergebnisse und im Falle von entstandenen Abweichungen, Gegenmaßnahmen zu veranlassen, verantwortlich. Seine Aufgaben begleiten die Projekte durch die Analyse-, Planungs- und Umsetzungsphase.

In der Analysephase hat der Projektleiter die Aufgaben, die Verträge zu prüfen, Risiken zu beurteilen und das Auftragshandbuch zu erstellen. Diese Phase wird gefolgt von der Planungsphase, welche Aufgaben wie beispielsweise das Zusammenstellen der jeweiligen Projektteams, die Aufstellung des Projektorganigramms, die Kosten- und Budgetkalkulation sowie die Sicherstellungen des Kommunikationsflusses, welche über den gesamten Projektverlauf gewährt sein muss, beinhaltet. Umso besser die Planungsphase durchgeführt wurde, desto besser kann die darauffolgende Realisierungsphase umgesetzt werden. Dessen Aufgaben unter anderem die Einberufung von internen und externen Koordinationsmeetings, die Erstellung und Nachverhandlung sowie die Abwicklung von Vertragsnachträgen ist. Für den Projektleiter ist das Vorhaben nach dessen Umsetzung nicht vorbei, da der Projektleiter der PROMAX GmbH auch die Kontrollphase begleitet und in dieser Phase mögliche Änderungen einleitet und kontrolliert. Ebenso ist dessen Aufgabe, die Verfolgung der Kostenentwicklung sowie die Rechnungsprüfung und die Rechnungsfreigabe.

### **9.1.1.4 Site Services**

Die PROMAX Project Management GmbH bietet, bezogen auf die ganzheitliche Projektbetrachtung, auch die Kompetenz, die entsprechend der Planung getätigten Handlungen Vorort zu koordinieren und zu überwachen. Alle Mitarbeiter, welche in diesem Bereich eingesetzt werden, verfügen über umfangreiche Projekt- und Baustellenerfahrung und führen das SCC-Zertifikat (Safety Certificate Contractors), welches ein internationaler Standard für Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltschutzmanagement für technische Dienstleister ist.

Die Aufgaben, welche das Site Service umfassen, sind unter anderem, die Überwachung jeglicher Montagen, Absprachen mit den Inbetriebnehmern sowie die Kontrolle der Prüfdokumentation und die Überwachung und Hinweispflicht bezüglich der Arbeitssicherheitsrichtlinien.

#### **9.1.1.5 Organisationsberatung**

Da unterschiedliche Projekte in unterschiedlichen Branchen spezielle Fragestellungen aufweisen, bietet das Unternehmen die Dienstleistung der Organisationsberatung an. Die Beratungstätigen fordern Kunden, dessen Tagesgeschäft über die herkömmliche Projektorganisation übersteigen.

Das Handlungsfeld der Organisationsberatung beinhaltet die Durchführung von Risiko-Workshops, inklusive der Entwicklung von Präventionsmaßnahmen. Ebenso hat das Unternehmen die Kompetenz, die Begleitung bei Schiedsgerichtverfahren durchzuführen sowie die Durchführung von Lessons Learned-Workshops.

Die Vorteile gehen aus der rechtzeitigen Erkennung und proaktiven Behandlung von relevanten Risiken, der Entwicklung stimmiger Argumentationslinien, die schlüssige und umfassende Dokumentation und Koordination sämtlicher interner Aktivitäten im Schiedsverfahren hervor. Ein weiterer Vorteil ist die Ableitung wesentlicher Erkenntnisse aus vergangenen Projekten und die Definition wirksamer Optimierungsmaßnahmen.

### **9.1.2 Branchen- Kundenbeschreibung**

Das Unternehmen ist durch sein langjähriges Bestehen sehr branchenerfahren und kann dadurch ihre angebotenen Dienstleistungen sehr vielfältig einsetzen.

Die nennenswerten Branchen beziehen sich im Wesentlichen auf die folgenden:

#### **9.1.2.1 Chemie- und Pharmaindustrie**

Die Anforderungen in diesen Branchen belaufen sich hauptsächlich auf die Erstellung von Rohrleitungsplänen und Behälterzeichnungen. Auch die in Abschnitt 9.1.1 erwähnte Stressberechnung von Rohrleitungen ist sehr gefragt. Bei größeren Projekten ist das Angebot der zur Verfügung Stellung eines Projektleiters seitens der PROMAX Project Management GmbH gewünscht. Die Projekte sind zumeist in den DACH Staaten, somit in Deutschland, Österreich und der Schweiz, abzuwickeln.

#### **9.1.2.2 Papier- und Zellstoffindustrie**

Besonders diese Branchen haben in den letzten Jahren einige Höhen und Tiefen durchlebt, dadurch ist der Wettbewerbsdruck wesentlich gestiegen. Trotz des erheblichen Wettbewerbsdrucks, leisten diese einen wesentlichen Beitrag zum Umsatz des Unternehmens, da sich das Unternehmen besonders in diesen Branchen etabliert hat. Die Anforderungen dieser Branchen sind für das Unternehmen größtenteils im Bereich der Planung, Koordination, Projektleitung und Terminverfolgung sowie Site Services.

#### **9.1.2.3 Energie- und Recyclingindustrie**

Durch die derzeitige Energiewende und der dadurch entstehende Boom in diesen Bereichen, ist das Unternehmen seit wenigen Jahren auch in dieser Branche tätig. Das Unternehmen hatte die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten bei einem hier nicht genannten, sehr zukunftsorientierten Projekt, die Projektleitung zu

übernehmen. Durch dieses und andere Projekte konnte sich die PROMAX Project Management GmbH aus der Menge ihrer Mitbewerber hervorheben und ist von der Energie- und Recyclingindustrie sehr gefragt. Neben Projektleitungstätigkeiten fordern diese Branchen auch weitere Services, wie die Erstellung von Rohrleitungsisometrien, Basic- und Detail Engineering sowie Terminverfolgung.

Die Verteilung der Tätigkeiten des Unternehmens, welche in den vorhergehenden Abschnitten beschriebenen Branchen, ist in der folgenden Abbildung grafisch dargestellt. Diese Ableitung konnte aufgrund des Umsatzes des Unternehmens, welcher sich auf etwas mehr als zwei Millionen Euro im Jahr beläuft, abgeleitet werden.

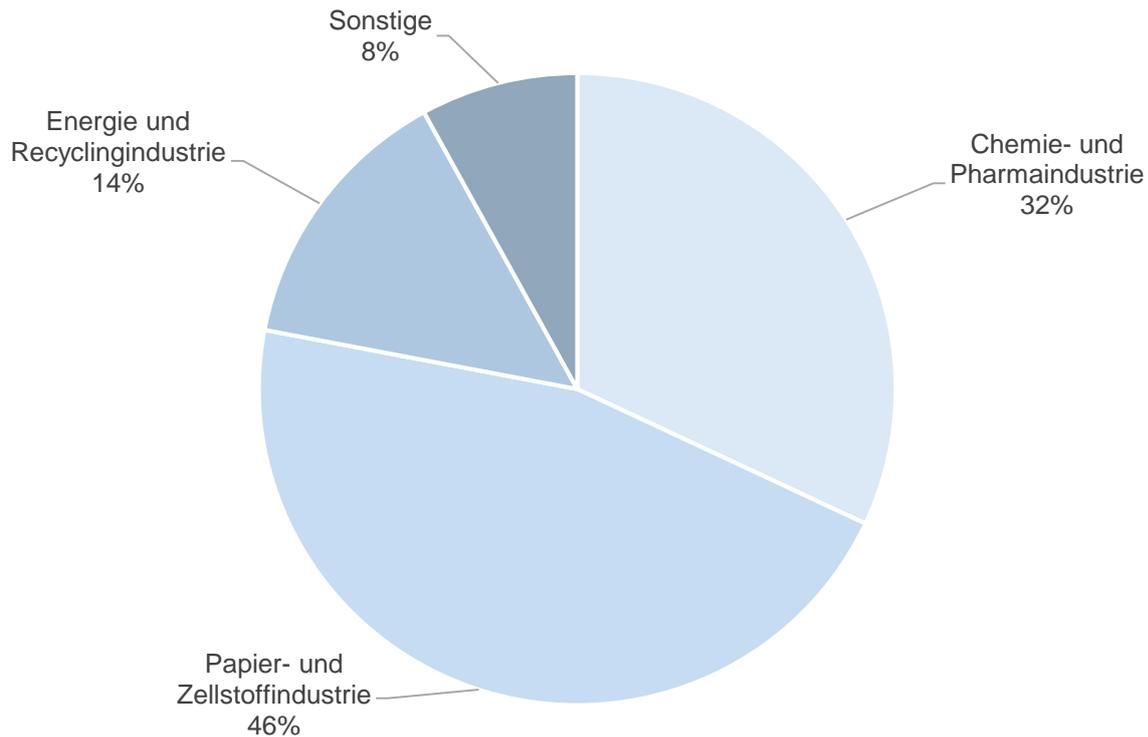


Abb. 17: Umsatzanteil der einzelnen Branchen, Quelle: Eigene Darstellung.

## 9.2 Analyse des bestehenden Personalbeschaffungsprozesses

Die Personalbedarfsplanung des Unternehmens ergibt sich derzeit mittelfristig aus dem Verkauf und der Kapazitätsplanung bestehender Ressourcen. Der Personalbedarf entsteht zumeist im Zuge der Erstellung eines Angebotes für ein bestimmtes Projekt. Stellt sich im Zuge dieser Offert Erstellung heraus, dass die derzeitigen Personalkapazitäten im Auftragsfall nicht ausreichen, so wird frühzeitig für zusätzliches Personal gesorgt und mit der Personalsuche begonnen. Abhängig von der verbleibenden Zeit bis zur Auftragsvergabe wird entschieden, ob es zu einer Neuanstellung im Unternehmen kommt oder ob sich das Unternehmen an Mitarbeitern von externen Dienstleistern bedient. Um den richtigen Mitarbeiter zu finden, wird dessen Anforderungsprofil definiert und auf Basis dessen die Personalsuche vorangetrieben. Die qualitativen Anforderungen des potentiellen neuen Mitarbeiters leiten sich von der zu besetzenden Position im neuen Projekt ab. Die Zahl der benötigten Mitarbeiter leitet sich aus dem Arbeitspensum sowie der zur Verfügung stehenden Zeit ab. In der Regel ist es dem Unternehmen durch die schwankende Auftragslage nicht möglich, eine langfristige Personaleinsatzplanung durchzuführen.

Das Personalmarketing beschränkt sich derzeit lediglich auf dessen Internetauftritt mittels der eigenen Unternehmenshomepage. Auf dieser Homepage ist ein generisches Anforderungsprofil eines potentiellen Mitarbeiters definiert, das im konkreten Bedarfsfall an das geforderte Profil angepasst wird. Die PROMAX Project Management GmbH hat bis dato keine konkreten Personalmarketingziele definiert, somit wird vom Unternehmen derzeit auch kein Personalmarketing betrieben. Daraus ergibt sich, dass das Unternehmen im Moment auch keine Personalmarketing Strategie verfolgt. Ebenso hat das Unternehmen noch keine Maßnahmen für dessen Employer Branding unternommen. Des Weiteren hat die PROMAX Project Management GmbH noch keine besonderen Anstrengungen in Bezug auf dessen EVP unternommen. Jedoch versucht das Unternehmen mit der Textierung der Stellenausschreibungen, Besonderheiten des Unternehmens hervorzuheben. Diese Faktoren sind beispielsweise die kollegiale Atmosphäre, die Flexibilität des Unternehmens, dadurch, dass die PROMAX GmbH ein klassisches KMU ist sowie die abwechslungsreichen Tätigkeiten, die das Unternehmen dem Mitarbeiter bietet.

Um potentielle Mitarbeiter auf eine zu besetzende Position im Unternehmen aufmerksam zu machen, wurden hauptsächlich Printmedien (Kleine Zeitung) verwendet. Da die Kleine Zeitung in den letzten Jahren gegen einen Aufpreis auch auf dessen eigenen Jobportal von Willhaben.at die Anzeige des Unternehmens geschaltet hat, hat sich die Geschäftsführung dazu entschieden, Jobausschreibungen verstärkt online zu inserieren. Bei der Auswahl der zur Verfügung stehenden Jobportale, hat sich die Geschäftsführung auf Karriere.at beschränkt.

Der Personalauswahlprozess weist keine weiteren Besonderheiten gegenüber des in Unterkapitel 6.8 dargestellten Prozesses (Abb. 15) auf. Die Schritte der PROMAX Project Management GmbH sind in den folgenden Aufzählungen ersichtlich:

1. Screening der Bewerber durch das Personalwesen und der Geschäftsführung
2. Einladung der vielversprechendsten Bewerber oder Absage an unter- oder überqualifizierte Personen. Personen, die nicht zur derzeitig zu besetzenden Stelle passen, jedoch möglicherweise zu einer zukünftigen, werden in einen Bewerberpool aufgenommen.
3. Das Bewerbungsgespräch wird in Anlehnung an einen Leitfaden durchgeführt, ebenso werden Bewerbungstests auf Basis von vorgegebenen Beispielen durchgeführt.
4. Rücksprache mit dem Bedarfsträger, dem Personalwesen und der Geschäftsführung
5. Entscheidung über Anstellung eines bestimmten Bewerbers und schriftliche Absage an andere Bewerber.
6. Vorläufige Anstellung des neuen Mitarbeiters (Probezeit ein Monat)
7. Nach Probezeit weitere Rücksprache mit dem Personalwesen und der Geschäftsführung, mit anschließender Entscheidung über Fixanstellung im Unternehmen.

Ab dem ersten Tag der Anstellung des neuen Mitarbeiters bekommt dieser einen Paten zur Seite gestellt. Der Pate ist in den meisten Fällen der Bedarfsträger bzw. der Vorgesetzte des neuen Mitarbeiters. Dieser Vorgesetzte ist dafür verantwortlich, dass der neue Mitarbeiter die für seine zukünftige Tätigkeit notwendigen Schulungen erhält. Gleichzeitig werden dem neuen Mitarbeiter, entsprechend eines administrativen Leitfadens, grundsätzliche Dinge, wie eine QMS-Grundschulung und Sicherheitsunterweisung, vermittelt. Parallel dazu erhält der neue Mitarbeiter seine Arbeitsgeräte, wie PC oder Notebook und Mobiltelefon sowie den Büroschlüssel.

### **9.2.1 Lücken im Personalbeschaffungsprozess**

Aus der Analyse des Personalbeschaffungsprozesses der PROMAX Project Management GmbH geht hervor, dass der Personalbeschaffungsprozess des Unternehmens massive Lücken im Bereich Personalmarketing aufweist. Des Weiteren ist zu sagen, dass aus der Analyse eindeutig feststellbar ist, dass es keinerlei Anstrengungen in Richtung Employer Branding und Employer Value Proposition (EVP) gibt. Folglich hat das Unternehmen Schwierigkeiten mit der richtigen Ansprache von potentiellen Mitarbeitern, da lediglich ein nennenswerter Kanal zur Kommunikation genutzt wird. Ebenso werden die potentiellen Mitarbeiter nicht zielgerichtet angesprochen und es wird auch nicht auf die Bedürfnisse der Generation Y eingegangen. Das Unternehmen bietet sehr viele Benefits und Incentives, welche die Generation Y ansprechen könnten. Diese sind beispielsweise regelmäßige Firmenevents, freier Zutritt zu einem Fitnessraum im Unternehmen oder eine Zuzahlung zur täglichen Verpflegung von rund fünf Euro pro Tag. Ebenso kommuniziert das Unternehmen nicht, dass es neben den genannten Incentives, auch flexible Arbeitszeiten gibt und es Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb und außerhalb des Unternehmens unterstützt. Des Weiteren bietet die Firma den Mitarbeitern die Möglichkeit, eine mehrmonatige Auszeit für beispielsweise Weltreisen mit einer Wiedereinstellungsgarantie. Ob diese Incentives und Benefits, Erfolgsfaktoren sind, wird sich im folgenden Kapitel zeigen, wenn das in der Theorie erarbeitete Vorgehensmodell angewendet wird. Neben diesen Lücken im Personalbeschaffungsprozess, steht das Unternehmen vor weiteren Herausforderungen, welche im nachstehenden Abschnitt erläutert werden.

### **9.2.2 Herausforderungen**

Das Unternehmen hat den Fokus auf Mitarbeiter, welche eine HTL (Höhere Technische Lehranstalt) absolviert haben, je nach Anforderung, mit oder ohne Berufserfahrung. Für die PROMAX Project Management GmbH besteht die Herausforderung darin, sich gegenüber Großunternehmen einen Vorteil zu verschaffen. Dies liegt daran, dass das Unternehmen den Trend erkannt hat, dass eine Vielzahl an HTL Absolventen eher zu namhaften Unternehmen, wie der Andritz AG, AVL oder Magna neigen, als zu einem relativ unbekanntem KMU. Des Weiteren gibt es im Grazer Raum eine große Menge an kleinen und mittleren Unternehmen, welche ebenso wie die PROMAX GmbH, den besagten Großunternehmen zuarbeiten oder ähnliche Anforderungen in ähnlichen Branchen im DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz) Raum erfüllen. Ebenso kommt es häufig dazu, dass neue Mitarbeiter in deren Probezeit, an eines der zuvor genannten Großunternehmen verloren geht. Dies hat für das KMU enorme Kosten zur Folge, da der gesamte Personalbeschaffungsprozess von vorne gestartet werden muss und wieder in Schulungen des nachfolgenden Mitarbeiters investiert werden muss.

Daher liegt die Herausforderung für die PROMAX Project Management GmbH darin, herauszufinden, welche Erfolgsfaktoren der Personalbeschaffung es gibt, um sich als Arbeitgeber für dessen Zielgruppe attraktiver darzustellen. Weiters zu erkennen, welche Faktoren ein Unternehmen aufweisen muss, um neue Mitarbeiter zielgerichtet anzusprechen, sodass diese auch langfristig im Unternehmen bleiben und nicht frühzeitig an Großunternehmen oder andere KMU derselben Branche verloren gehen.

## **10 EMPIRISCHE ERMITTLUNG VON ERFOLGSFAKTOREN**

### **10.1 Erfolgsfaktorenforschung anhand des theoretischen Vorgehensmodells**

Die im vorhergehenden Kapitel beschriebenen Lücken des Personalbeschaffungsprozesses sowie die Herausforderungen für das Unternehmen, erfordert die Umsetzung des theoretischen Vorgehensmodells, unter Berücksichtigung von Ingenieurdienstleistungen und unternehmensspezifischen Anforderungen der PROMAX Project Management GmbH.

Die Ermittlung der Erfolgsfaktoren der Personalbeschaffung wird mittels eines methodisch und materiell gestützten Vorgehensmodells vollzogen.

Die erste Phase des Modells ist ein Trendmapping Workshop mit anschließendem Brainstorming und Bewertung, um mögliche Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Dieser Workshop dient zur Verortung für das weitere Vorgehen im Modell.

Die zweite Phase ist eine quantitative Befragung der zu erforschenden Generation. In diesem Fall geht es konkret um die Generation Y. Diese Phase dient zur Verifikation der im vorhergehen Workshop identifizierten Erfolgsfaktoren. Ebenso werden dadurch weitere Erfolgsfaktoren identifiziert.

In der dritten und letzten Phase des Modells werden externe Experten aus dem Bildungswesen, in qualitativen Interviews, zu deren Meinung und möglichen Erfolgsfaktoren, um die Generation Y richtig anzusprechen, befragt. Dies dient dazu, um nicht nur das Selbstbild der Generation Y durch die quantitative Befragung zu erhalten, sondern um auch das Fremdbild der Generation von Personen zu erhalten, welche die Generation Y jahrelang unterrichtet haben und dadurch die Stärken, Schwächen sowie die Wünsche und Bedürfnisse der Generation Y sehr gut kennengelernt hat.

#### **10.1.1 Vorbereitung und Aufbau – Trendmapping, Brainstorming und Bewertung**

##### **10.1.1.1 Vorbereitung**

Im Vorfeld war es notwendig, den Tagesablauf des Workshops so detailliert wie möglich zu gliedern. Daraus entstand das Workshop Design, welches in der folgenden Abb. 18 ersichtlich ist.

Ein weiterer Schritt in der Planung war es, qualifizierte Workshop Teilnehmer zu finden. Für diesen Workshop war es Bedingung, dass die Teilnehmer aus der Privatwirtschaft kommen und direkt in den Personalbeschaffungsprozess eingebunden sind. Um eine möglichst heterogene Gruppe zu erhalten, wurden drei Personen aus technischen Unternehmen gewählt. Diese drei Personen sind jeweils Geschäftsführer von technischen Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen. Weitere zwei Teilnehmer des Workshops sind beruflich als HR-Manager und als Führungskraft in einem Bankunternehmen tätig. Der Workshop hatte in Summe fünf Teilnehmer. Ursprünglich war der Workshop mit sechs Teilnehmern geplant, jedoch war einer der Teilnehmer kurzfristig beruflich verhindert.

### 10.1.1.2 Aufbau

Der Workshop fand am 25.08.2016 in einem Seminarhotel in Villach in Kärnten statt und war für die Dauer eines gesamten Arbeitstages angesetzt.

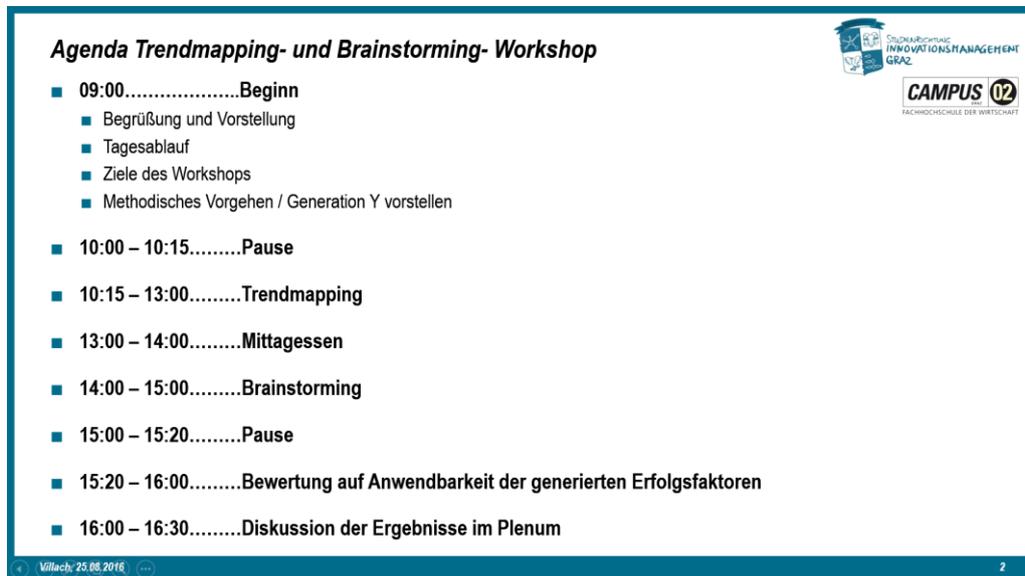


Abb. 18: Workshop Design aus begleitender Workshop Präsentation, Quelle: Eigene Darstellung.

Um den Workshop durchführen zu können, war es notwendig, sich mit den Trendkarten sowie mit dem Vorgehen als Moderator in einem Trendmapping Workshop, vertraut zu machen. Das Vorgehen des Trendmapping Workshops entsprach dem im Theorieteil beschriebenen. Die notwendigen Trendkarten waren eine Leihgabe der FH Campus02. Um einen flüssigen Ablauf des Tages zu gewähren, wurde schon im Vorfeld in Microsoft Power Point eine Vorlage für die Darstellung der Trendmap sowie eine blanko Excel-Liste zum Eintragen der identifizierten Trends erstellt.

Die Arbeitsmittel für den Workshop und insbesondere für das darauffolgende Brainstorming sowie die Bewertung, wurden vom Seminarhotel zur Verfügung gestellt. Benötigte Arbeitsmittel waren, Beamer, Flipchart, blanko Karten, Pinnwand, Pinnnadeln und Punkteaufkleber. Durch die Häufigkeit der Durchführung eines Brainstormings und einer Bewertung im Zuge des Studiums an der FH Campus02, konnte auf eine spezielle Vorbereitung für das Brainstorming und die Bewertung verzichtet werden. Das Vorgehen des Brainstormings entsprach auch dem Vorgehen, wie es im Theorieteil dieser Arbeit beschrieben ist. Die Bewertung wurde mittels einer Punktebewertung durchgeführt, hierzu hat jeder Teilnehmer sieben Punkteaufkleber erhalten, wobei jeder Teilnehmer maximal zwei Punkte einem Erfolgsfaktor zuweisen durfte.

### 10.1.2 Ziele – Trendmapping, Brainstorming und Bewertung

Für diesen Workshop Tag wurden zwei Ziele definiert. Das erste Ziel des Workshops war es, Trends zu identifizieren. Hierzu wurde die Frage gestellt: Welche Trends treffen auf die Generation Y im Bereich Personalbeschaffung von technischen Dienstleistern zu. Das Ziel des zweiten Teils des Workshops war es, Erfolgsfaktoren auf Basis der relevanten Trends, zu identifizieren. Hierzu wurde die Frage gestellt: Welche möglichen Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung gibt es?

### 10.1.3 Ergebnisse – Trendmapping

Die Workshop Teilnehmer haben im ersten Screening der insgesamt 157 Trendkarten etwa 30 Trends identifiziert. In weiterer Folge wurde von den Teilnehmern jene Trends ermittelt, welche die Treiber für einen Folgetrend sind. Das Ergebnis daraus war die folgende Tab. 7, mit der im Anschluss das Trend Netzwerk (Trendmap) erstellt wurde.

Relevante Trends	Trend	führt zu
Abhängigkeit von der Technik	A	W
Ausdauer	B	CC
Intelligente Frauen	C	GG
Multitasking	D	B
Phantasie und Abenteuer	E	I
Modern City Lifestyle	F	GG
Technologie mit Charme	G	T
My way or highways	H	AA
Pflücke den Tag	I	H
Anstieg bei Elite Ausbildungen	J	C
Reines Vergnügen	K	I
Produktive Pendler	L	F
Digital Social Network	M	A
All about me blogs	N	A
Kundenanpassung	O	DD
Markensucht	P	G
Materialismus	Q	P
Soziale Netzwerke	R	A
Wohlbehütete Kinder	S	V
Handycult	T	A
Wordy Woman	U	C
Erziehung ist auch Männersache	V	C
Zeitdruck	W	D
Jobrevolution	X	I
Pre-Cycling	Y	AA
Fans and Stars	Z	H
Individualität	AA	P
Homeworking	BB	A
Lebenslanges Lernen	CC	J
Einzigartigkeit	DD	O
Kommunikation 24h	EE	A
Frauen in Männerrollen	FF	C
Single Haushalt	GG	F

Tab. 7: Relevante Trends, Quelle: Eigene Darstellung.

Aus den Ergebnissen der vorhergehenden Tabelle wurde im Zuge des Workshops die Trendmap (Abb. 19) mittels Microsoft Power Point erstellt.

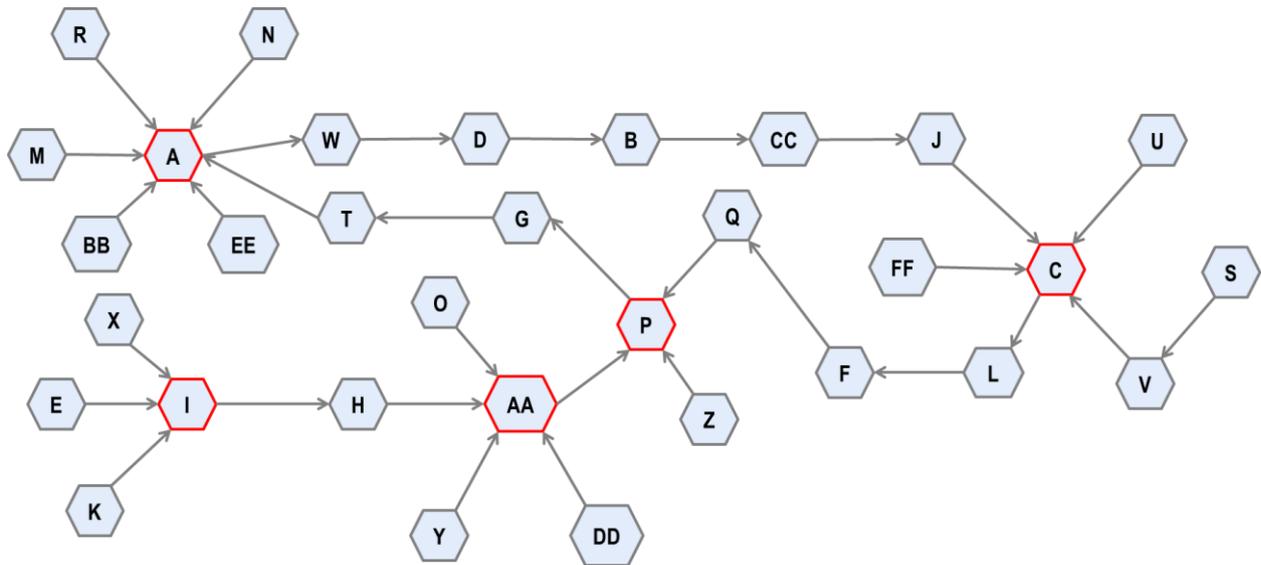


Abb. 19: Trendmap der Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y, Quelle: Eigene Darstellung.

Hinter den in der Trendmap rot markierten Feldern, verbergen sich jene Trends, welche von Geschäftsführern, HR-Managern und Führungskräften aus der Privatwirtschaft, für die weiterführende Erfolgsfaktorenforschung im Bereich der Personalbeschaffung der Generation Y relevant sind.

Die folgende Aufzählung zeigt die Ergebnisse aus der Trendmap:

- Trend A = Abhängigkeit von der Technik
- Trend C = Intelligente Frauen
- Trend I = Pflücke den Tag
- Trend P = Markensucht
- Trend AA = Individualität

Aufbauend auf diesen identifizierten Trends, wurde im Anschluss das Brainstorming zur Findung von Erfolgsfaktoren, welche die vorherrschenden Trends im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y unterstützen, durchgeführt.

#### 10.1.4 Ergebnisse – Brainstorming und Bewertung

Wie im vorhergehenden Abschnitt erwähnt, wurde aufbauend auf das Trendmapping ein Brainstorming mit denselben fünf Personen durchgeführt, die auch die relevanten Trends identifiziert haben.

Das Brainstorming zu den fünf identifizierten Trends hat in etwa die kalkulierte Stunde in Anspruch genommen.

Impressionen aus dem Workshop sowie die begleitende Präsentation sind dem Anhang A zu entnehmen.

Die folgende Abbildung zeigt alle möglichen Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y, welche im Zuge des Brainstormings mit den fünf Workshop Teilnehmern identifiziert wurden.

TREND	MARKENSUCHT	PFLÜCKE DEN TAG	INDIVIDUALITÄT	INTELLIGENTE FRAUEN	ABHÄNGIGKEIT VON DER TECHNIK
IDENTIFIZIERTE ERFOLGSFAKTOREN	Arbeitsplatz-ausstattung	Jederzeit	Frei Arbeitszeit-gestaltung	Männerdomäne	Schnelles Netzwerk
	iPhone als Firmenhandy	24/7 – Arbeit und Freizeit verschmelzen	besonderer Kundenkreis	Homeoffice	Cloud basierende Arbeitsmittel
	Tester für technische Geräte vor Markteinführung	MA können Verantwortung übernehmen und sich weiterentwickeln	Neue MA werden vom Chef durch das Unternehmen geführt	Teilzeit bzw. flexible Arbeitszeit für Frauen mit Kindern	Facebook, Xing und Co. Am Arbeitsplatz zulassen
	Firmenauto BMW	Flexible Arbeitszeiten	Wahl der Arbeitsbehelfe	Kontrolle	Perfekter Arbeitsplatz
	VIP Eintritt für MA bei beliebten Events	MA bekommt mehr Verantwortung	Persönlicher Beitrag der MA wird sichtbar	Flexible Arbeitszeit	Im Netz präsent sein
	Dienstautos besonderer Marken	Ideen Pool	Wenig Kontrolle, viel Gestaltungs-freiheit	Job Sharing	Kommunikations-regeln für E-Mail, Mobiltelefon, etc.
	Identifikation mit Unternehmen als Marke	Kreativitäts-Sitzungen	Arbeitsmittel frei auswählbar	Vereinbarkeit für Familie und Beruf	Virale Image Videos
	Alle ¼ Jahre neues Mobiltelefon	Bis 12Uhr zu Hause	Einbringung in Unternehmens-kultur	Kinderbetreu-ung im Haus	Technische Arbeitsmittel immer state of the art
	Saisonkarten aller Art	Büro/ Homeoffice	Individueller Arbeitsplatz	Mentor Programme	Hohe IT Sicherheitsstufe
	Ausstattung der MA mit iPad, iPhone, etc.	Freie Teamauswahl	Rücksicht auf Lebensumstände der Mitarbeiter	Karriere-möglichkeiten darstellen	Präsenz in sozialen Netzwerken
	Kunden mit bekannten Namen	Aufgaben werden als selbstverständ-lich empfunden	Jedes Projekt eine neue Herausforderung	Bewusst keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen machen	Arbeit muss nicht ausschließlich am Arbeitsplatz erfolgen
	Uniform	Arbeit ≠ Pflicht	Software	Aufstiegs-chancen	Vernetzung
Rabatte bei „Designer“ Geschäften	Arbeitszeit nach Projektbedarf	bestehende MA erzählen neuen über ihren Job	Teilzeit und Gehalt vernünftig aufteilen	Arbeitsgeräte immer auf neuestem Stand	

Tab. 8: Ergebnisse des Brainstormings Teil 1 von 2, Quelle: Eigene Darstellung.

TREND	MARKENSUCHT	PFLÜCKE DEN TAG	INDIVIDUALITÄT	INTELLIGENTE FRAUEN	ABHÄNGIGKEIT VON DER TECHNIK
IDENTIFIZIERTE ERFOLGSFAKTOREN	Image des Unternehmens ist international	sinnvolle Arbeit / Ziele	flexible Arbeitszeiten	Frauen als Projektleiter	Innerbetriebliche Foren und Lerngemeinschaften
	Zutritt zu In-Fitnessstudio	Freizeit und Arbeit werden nicht getrennt	flache Hierarchien	Gesundheitsprogramme	Kommunikation über neue Medien
	Gutscheine für Einkaufszentren	Arbeiten zu ungewöhnlichen Zeiten	persönlicher Mentor	Spielzimmer für Kinder im Unternehmen	Unternehmensbewertungsplattformen
	Diverse Boni	Kein Dresscode im Unternehmen	gutes Arbeitsklima	Vorträge an Schulen	Burnout Therapie vom Unternehmen bezahlt
		Ideen der MA berücksichtigen	Wunsch Firmenauto		Aufklärung über mögliche Auswirkungen
			Vorstellungsgespräch an besonderer Location		Schnelle professionelle Rückmeldung in Bewerbungsprozess
			MA für besondere Leistungen auszeichnen		Genügend Speicherplatz

Tab. 9: Ergebnisse des Brainstormings Teil 2 von 2, Quelle: Eigene Darstellung.

Im Anschluss an das Brainstorming wurde eine Punktbewertung durchgeführt. Nach dieser Bewertung sind folgende Faktoren, von den Workshop Teilnehmern aus der Privatwirtschaft, als Erfolgsfaktoren identifiziert worden:

1. Flexible Arbeitszeiten
2. Gute technische, zeitgemäße Büroausstattung /  
Einbringung in die Unternehmenskultur, nicht nur in Projekte
3. Mitarbeiter dürfen Verantwortung übernehmen und sich im Unternehmen weiterentwickeln /  
Job Sharing

Diese angeführten nach Rang aufgelisteten Punkte sind das Ergebnis des Eintages-Workshops. Da die möglichen identifizierten Erfolgsfaktoren vom zweiten und dritten Rang Punktegleichheit aufwiesen, sind an diesen Positionen je zwei mögliche Erfolgsfaktoren platziert. Diese Ergebnisse sind somit die identifizierten Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y, aus der Sicht von Geschäftsführern, HR-Managern und Führungskräften aus der Privatwirtschaft.

### **10.1.5 Lessons Learned – Trendmapping, Brainstorming und Bewertung**

Aus der Erfahrung des durchgeführten Workshops über die Dauer eines kompletten Arbeitstages, sind folgende Punkte für zukünftige Workshops zu beachten:

- Die Vorbereitung auf den Workshop ist essentiell für die erfolgreiche Durchführung
- Der Tagesablauf muss so detailliert wie möglich geplant werden
- Der Workshop muss für die Teilnehmer so kurzweilig wie möglich gehalten werden. Wenn nötig sollten zwischendurch Aktivierungsübungen mit den Teilnehmern gemacht werden
- Die Erstellung der Trendmap sollte im Vorfeld mittels Microsoft Excel automatisiert werden, dies erspart dem Moderator unnötigen Stress innerhalb des Workshops

### **10.1.6 Conclusio – Trendmapping, Brainstorming und Bewertung**

Der Trendmapping Workshop mit anschließendem Brainstorming und Bewertung war die erste Phase des dreiphasigen Vorgehensmodells. Dieser Workshop war notwendig, um einerseits Orientierung für das weitere Vorgehen im Modell zu schaffen und andererseits, um herauszufinden, was Geschäftsführer, HR-Manager und Führungskräfte aus der Privatwirtschaft als Erfolgsfaktoren der Personalbeschaffung identifizieren.

Im Trendmapping Workshop wurden die wesentlichsten Trends der Generation Y identifiziert. Nach dieser Identifikation wurde das Brainstorming und die Bewertung durchgeführt, dessen Ergebnisse die Erfolgsfaktoren der Personalbeschaffung, aus der Sicht von Personen, welche in den Personalbeschaffungsprozess involviert sind, identifiziert.

Die Ergebnisse des Trendmappings und des Brainstormings stimmen weitestgehend mit der in der Theorie beschriebenen Ergebnisse überein.

Durch die umfangreiche Vorbereitung auf diesen Workshop Tag, hat es keinerlei Schwierigkeiten gegeben, so war es möglich den Workshop entsprechend des Workshop Designs umzusetzen.

## **10.2 Quantitative Befragung der Generation Y**

Auf Basis der Ergebnisse des Workshops wurde im Anschluss, entsprechend der zweiten Phase des in der Theorie erarbeiteten Vorgehensmodells zur Identifikation von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung, eine quantitative online Umfrage erstellt. Dazu hat sich die Internetseite von Umfrage online als sehr hilfreich erwiesen.

### **10.2.1 Vorbereitung und Aufbau**

#### **10.2.1.1 Vorbereitung**

Die Planung der Umfrage begann mit der Festlegung des Studienkollektives. Dieses Studienkollektiv umfasst alle Einschluss- und Ausschlusskriterien für all jene Personen, die an der Umfrage teilnehmen.

Im ersten Schritt mussten alle Probanden dem definierten Geburtszeitraum der Generation Y entsprechen. Da dieser Zeitraum in der verwendeten Literatur stark variiert (siehe Kapitel 3), wurde die Zielgruppe auf alle Probanden, welche zwischen den Jahren 1980 und 1995 geboren sind, reduziert.

Als zweite Prämisse wurde festgelegt, dass alle Teilnehmer in einem Arbeitsverhältnis stehen müssen. Ausgeschlossen sind Personen, die nicht erwerbstätig sind oder noch nie erwerbstätig waren. Ebenso ist die Art der Beschäftigung von Bedeutung, welche in der dritten Prämisse erläutert wird. Es ist wichtig, dass die Probanden berufstätig sind, da nur diese Personengruppe wahrheitsgetreue und zuverlässige Ergebnisse liefern kann. Dabei wird nicht zwischen Teil- und Vollzeitbeschäftigung unterschieden.

Drittens sollten alle Teilnehmer einer Beschäftigung in einem Ingenieurbüro, technischen Beratungsunternehmen, Projekt Management Unternehmen oder dergleichen tätig sind. Teilnehmer, welche aus anderen Unternehmen und Branchen kommen, können keine gültigen und zuverlässigen Antworten abgeben.

Die Grundgesamtheit umfasst in dieser online Umfrage alle Personen, die der Generation Y angehören und für einen technischen Dienstleister, wie beispielsweise Ingenieurbüros, technische Beratungsunternehmen, Projektmanagement Unternehmen oder ähnlichen Unternehmen tätig sind.

Da es nicht möglich ist, alle Personen, die dieser Grundgesamtheit entsprechen, zu befragen, wurde in dieser Arbeit eine Stichprobenumfrage gemacht. Durch diese Stichprobe ist es möglich, ein dezimiertes Abbild der Grundgesamtheit zu erhalten. Die Bildung dieser Stichprobe ist hier ein entscheidender Schritt in der Vorbereitung der quantitativen Umfrage, da die Auswahl der Stichprobe möglichst repräsentativ sein muss.

Damit die Auswahl der Probanden möglichst repräsentativ ist, wurde eine konkrete Auswahl von Unternehmen, welche derselben Branche bzw. dieselben oder ähnliche Tätigkeiten ausführen wie die PROMAX Project Management GmbH, gewählt. Diese Unternehmen wurden in weiterer Folge darauf eingegrenzt, dass diese ebenso ein österreichisches KMU sind. Durch das berufliche Netzwerk des Autors, konnten auf diese Weise etwa 25 KMU in Österreich identifiziert werden, welche auch zum Versand des Fragebogens innerhalb ihrer Unternehmung bereit waren. Diese Unternehmen möchten in dieser Arbeit nicht namentlich genannt werden.

Daraufhin wurde die Umfrage mittels des online Tools „Umfrage-Online“ erstellt. In einer vorausgehenden Testphase wurde der Fragebogen gezielt an Kollegen des Autors versendet, sodass diese Personen ein direktes Feedback geben konnten. Die gesammelten Informationen über Verbesserungsvorschläge hinsichtlich z. B. einem besseren Aufbau oder der Verständlichkeit bestimmter Fragen, wurden in den Fragebogen eingearbeitet und in einer zweiten Testphase überprüft. In dieser Testphase wurde der Fragebogen an andere Personen gesendet, die auch ihr Feedback dazu abgegeben haben. Die erhaltenen Informationen wurden neuerlich in den Fragebogen eingearbeitet.

Hierbei ist zu sagen, dass die Darstellung des Fragebogens auch für mobile Endgeräte, wie beispielsweise Smartphones und Tablets, angepasst wurde. So war es möglich, nicht nur über einen herkömmlichen PC teilzunehmen. Des Weiteren wurde durch die ohnehin schon sehr große Erreichbarkeit der Generation durch das Internet, diese Erreichbarkeit durch die Anpassung auf mobile Endgeräte weiter erhöht. Besonders die Generation Y wird wie in Abschnitt 3.2.4 beschrieben, als digital Natives bezeichnet, somit wurde die Wahl einer quantitativen online Umfrage der Generation Y unterstützt. Anschließend wurde der Umfragelink an die jeweiligen Geschäftsführer der ausgesuchten Unternehmen versandt, die daraufhin den

Link zum online Fragebogen an ihre Mitarbeiter und weitere Geschäftsführer aus deren Netzwerk gesendet haben.

Eine wesentliche Maßnahme der Vorbereitung der quantitativen Befragung ist der Umfang, der in der Stichprobe befragten Probanden, da die Stichprobengröße maßgeblichen Einfluss auf die Repräsentativität des Ergebnisses hat. Daher wurde eine Mindestgröße der Stichprobe von mindestens 70 Personen gewählt (N=70), um ein signifikantes Ergebnis zu erzielen. Die Stichprobe in dieser Arbeit umfasst 165 Teilnehmer, von denen 141 Teilnehmer ein verwertbares Ergebnis lieferten (N=141).

### **10.2.1.2 Aufbau**

Der Aufbau des Fragebogens musste besonders sorgfältig sein, da die zweite Phase des Vorgehensmodells das Kernstück der empirischen Erhebung von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y ist. Der Fragebogen musste so aufgebaut sein, dass es zu keiner Verzerrung der Antworten, Missverständnissen oder anderen Problemen kommen konnte.

Der Fragebogen wurde in zwei Teile gegliedert:

- Der erste Teil diente zur Erhebung der demografischen Daten, wobei in dieser Umfrage nur die sozioökonomischen Merkmale relevant waren, die geografischen Merkmale waren für die Ergebnisfindung nicht relevant.
- Der zweite Teil des Fragebogens lag den Forschungsfragen dieser Arbeit und den Ergebnissen des Brainstormings aus der ersten Phase des Vorgehensmodells zu Grunde. In diesem zweiten Teil des Fragebogens wurden Wünsche, Bedürfnisse und Faktoren, welche der Arbeitgeber aufweisen muss, um für diese Generation attraktiv zu sein und zu bleiben, erhoben.

Die Basis hierzu bildete die Theorie dieser Masterarbeit. So war es möglich aus den erhobenen Antworten der Generation Y, Erfolgsfaktoren abzuleiten. Ebenso konnten Übereinstimmungen oder Uneinigkeiten zwischen Arbeitgebern, HR-Managern und Führungskräften aus der Privatwirtschaft und Arbeitnehmern der Generation Y identifiziert werden.

Die quantitative Umfrage setzte sich aus unterschiedlichen Fragetypen zusammen:

- Geschlossene Fragen sind single- und multiple-choice-Fragen, in denen eine einfach- oder mehrfach Nennung von Antworten möglich waren. In dieser Umfrage kamen klassische Ja/Nein-Fragen sowie Rating- und Rankingskalen zur Anwendung.
- Halboffene Fragen sind eine Mischung aus geschlossenen und offenen Fragen. Hierzu werden offene Antwortmöglichkeiten mit geschlossenen Antwortkategorien kombiniert.

Für die empirische Erhebung dieser Arbeit sind die halboffenen Fragen von größerer Bedeutung, da sich aus diesen die möglichen Erfolgsfaktoren ableiten lassen. Die geschlossenen Fragen dienten in dieser Umfrage dazu, bestimmte Personen- und Beschäftigungsgruppen abzugrenzen.

### **10.2.2 Ziel der quantitativen Datenerhebung**

Das Ziel dieser Umfrage war es, Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y aus Sicht der untersuchten Generation zu ermitteln. Dazu war der Fragebogen von 19.09.2016 bis 30.09.2016 online verfügbar.

### 10.2.3 Auswertung und Ergebnisse

Um sicherzustellen, dass die Teilnehmer wirklich nicht älter oder jünger sind, als die untersuchte Generation, hat es zu Beginn der Umfrage die Frage nach dem Alter der Teilnehmer gegeben. Waren die Teilnehmer älter oder jünger, so wurde die Umfrage automatisch abgebrochen. Demzufolge konnten nicht alle 165 Probanden an der Umfrage teilnehmen. 24 der anfänglich 165 Teilnehmer gehörten nicht der Generation Y an oder haben die Umfrage nicht vollständig durchgeführt. Infolgedessen konnten die Daten von 141 Probanden ausgewertet werden.

Zur Auswertung wurde zum Teil die automatische Auswertung des online Umfrage-Tools herangezogen. Antworten die nicht automatisch ausgewertet werden konnten, wurden mit Microsoft Excel ausgewertet. Dies bezog sich meist auf die Auswertung von halboffenen Fragen, da das online Tool diese Auswertung nur als Liste darstellen kann. Die vollständigen Fragen inklusive Auswertung, können dem Anhang B und Anhang C der vorliegenden Arbeit entnommen werden.

Wie Eingangs im Abschnitt 10.2.3 beschrieben, lieferten 141 Probanden signifikante Ergebnisse. Von den insgesamt 141 Teilnehmern waren 33% Frauen und 67% Männer. Demnach ist der Anteil der Männer in technischen Berufen deutlich höher als jener der Frauen. In Weiterer Folge wird auf eine Unterscheidung der Antworten zwischen Männern und Frauen verzichtet, da sich keine besonderen Unterschiede der Antworten abzeichneten.

Daraus ergab sich folgende Geschlechterverteilung.

1. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.		
	Absolute Häufigkeit	Prozent
männlich	95	67,38
weiblich	46	32,62
Summe	141	100,00

Tab. 10: Geschlechterverteilung, Quelle: Eigene Darstellung.

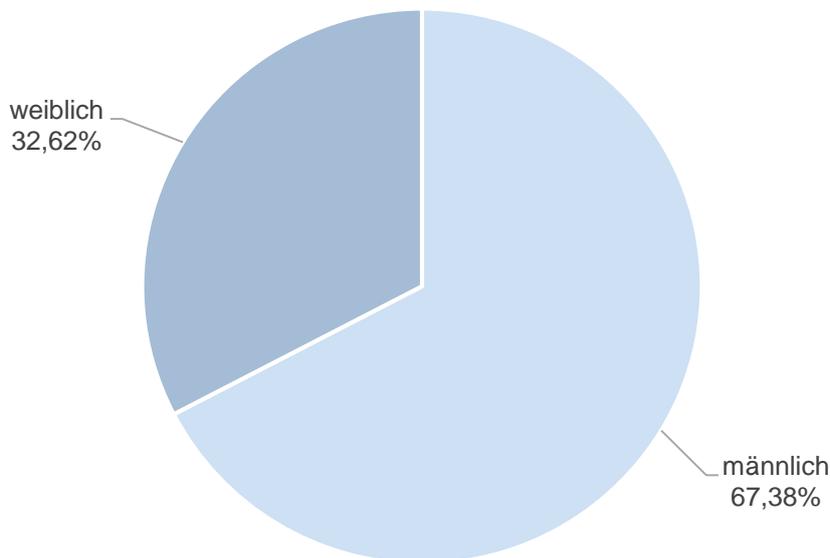


Abb. 20: Geschlechterverteilung, Quelle: Eigene Darstellung.

Die nächste Frage bezog sich auf den Zeitraum in dem die Probanden geboren sind. Sind diese Personen außerhalb des definierten Geburtszeitraums der Generation Y, so wurde die Befragung abgebrochen. Daraus ergab sich folgende Verteilung:

2. In welchem Zeitraum sind Sie geboren?		
	Absolute Häufigkeit	Prozent
1980 – 1983	36	25,53
1984 – 1987	38	26,95
1988 – 1991	42	29,79
1992 – 1995	25	17,73
Summe	141	100,00

Tab. 11: Geburtsjahrgänge, Quelle: Eigene Darstellung.

Aus der Abbildung geht hervor, dass nur knapp 18% der Teilnehmer nach 1991 geboren sind, daraus ist zu schließen, dass die Mehrheit der Teilnehmer ihre Kindheit bzw. ihre Jugend in den 1990'er Jahren verbracht hat. Diese Personen sind somit noch nicht mit technischen Errungenschaften, wie beispielsweise Mobiltelefonen und freien Zugang zum Internet, aufgewachsen.

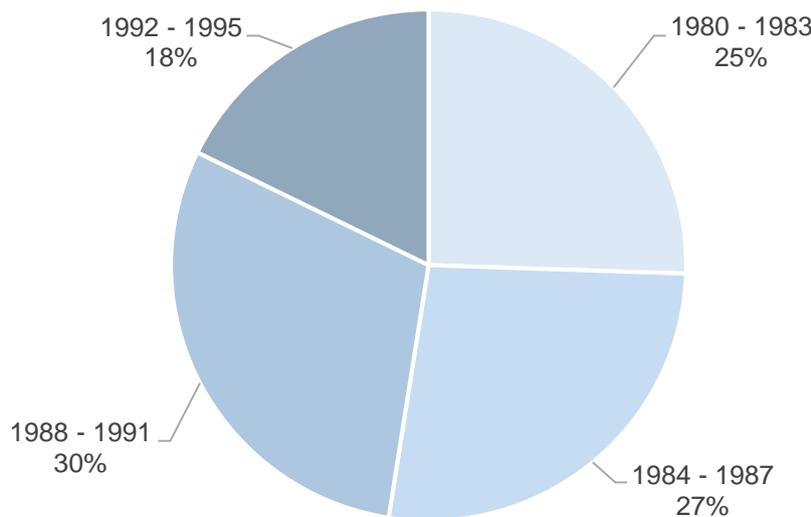


Abb. 21: Geburtsjahrgänge, Quelle: Eigene Darstellung.

Nach Abklärung des Geschlechtes und dem ungefähren Bereich der Geburtsjahrgänge, wurden Fragen zur Tätigkeit sowie der Dauer der Berufstätigkeit der Probanden gestellt. Die Größe des Unternehmens in dem die Probanden tätig sind wurde nicht befragt, da aufgrund der Auswahl der Unternehmen, in denen die Umfrage versendet wurde, darauf geachtet worden ist, dass es sich nur um KMU aus dem technischen Dienstleistungsbereich handelt.

Aus der folgenden Abbildung ist abzulesen, dass 87% der Befragten Tätigkeiten nachgehen, welche auch die PROMAX Project Management GmbH anbietet. Lediglich 13% der Probanden gehen in ihren Unternehmen anderen Tätigkeiten nach. Dies geht aus dem Bereich „Andere“ der Grafik hervor. Tätigkeiten, welche in den Bereich „Andere“ gefallen sind, sind beispielsweise Personalverrechnung, Prozess Engineering, Angebotskalkulation, technische Berechnung und technischer Verkauf. Da diese

Tätigkeiten auch für die PROMAX GmbH vorstellbar sind, werden die Probanden, die bei dieser Frage unter „Andere“ fallen, nicht aus der weiteren Erhebung ausgeschlossen. In weiterer Folge waren 24% in der Planung beschäftigt. Genau gleich viele Personen waren im Projektmanagement tätig. Weitere 17% gehen ihrer Tätigkeit im Bereich Konstruktion nach. 3% der Befragten sind als technischer Organisationsberater beschäftigt. Mit nur gut 2% der Teilnehmer waren Mitarbeiter, die mit Tätigkeiten im Bereich Baustellenbetreuung betraut waren, an der Umfrage beteiligt. Weitere Teilnehmer waren mit 7% Assistenten der Projektleitung und mit knapp 9% haben Arbeitnehmer aus der internen Organisation von Unternehmen teilgenommen.

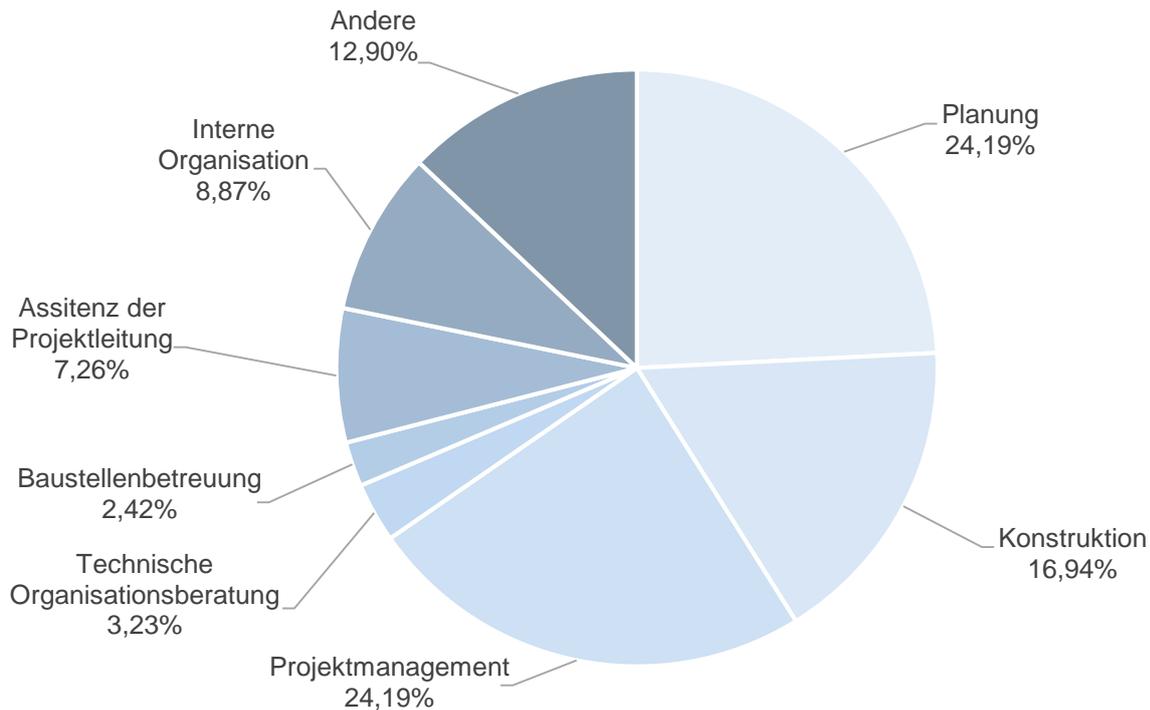


Abb. 22: Tätigkeit der Probanden, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie bereits in den vorhergehenden Absätzen erwähnt, wurde ebenso die Dauer der Berufstätigkeit der Probanden ermittelt. Diese Frage bezog sich nicht auf die Dauer der Tätigkeit beim derzeitigen Arbeitgeber, sondern auf die Dauer der bisher gesamten beruflichen Laufbahn. Die Ergebnisse dieser Frage gestalteten sich folgendermaßen: 31% der Befragten sind schon länger als zehn Jahre berufstätig, 21% üben ihren Beruf schon seit ungefähr sieben bis zehn Jahren aus. 37% der Probanden sind seit etwa drei bis sechs Jahren beruflich tätig. Weitere 10% der Teilnehmer sind erst ein bis zwei Jahre beschäftigt. Lediglich 2% der befragten Personengruppe sind erst weniger als ein Jahr berufstätig. Dieses Ergebnis geht aus der folgenden Abb. 23 hervor.

Ebenso wurde in der quantitativen Umfrage die Anzahl der bisherigen Arbeitgeber erhoben. Dieses Ergebnis wird aufgrund der geringen Relevanz nicht grafisch dargestellt. Aus dieser Frage ging hervor, dass die durchschnittliche Anzahl der Arbeitgeber bei 141 Probanden bei 2,054 Arbeitgebern lag. Daraus ist zu schließen, dass die Mehrheit der befragten Generation mindestens zwei Arbeitgeber hatten und aufgrund dessen eigene Erfahrungen mit mehreren Arbeitgebern gemacht haben. Die einzelnen Werte dieser Frage sind dem Anhang C der vorliegenden Arbeit zu entnehmen.

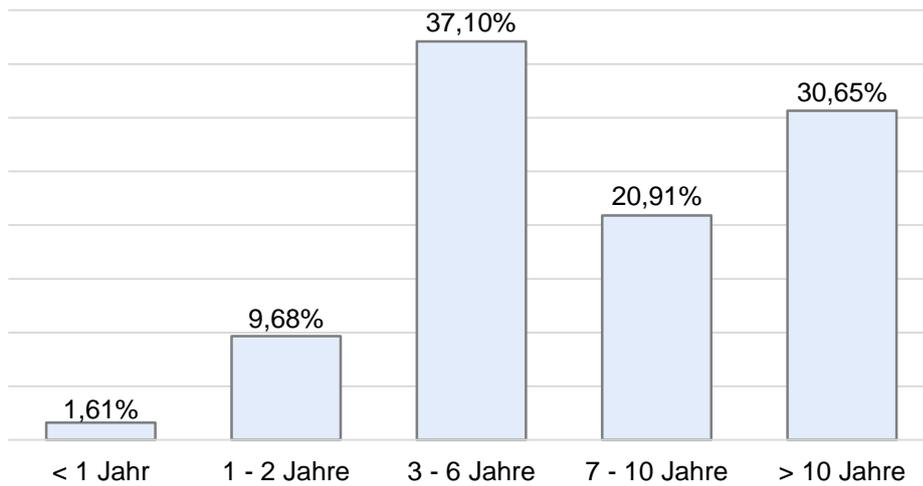


Abb. 23: Berufserfahrung, Quelle: Eigene Darstellung.

Im Anschluss an die Erhebung der Berufserfahrung und der Anzahl der bisherigen Arbeitgeber der Probanden, ergab sich die Frage nach der Anzahl der Arbeitgeber, welche die befragte Generation im Laufe ihres Berufslebens haben werden. Das Ergebnis zeigt, dass 34% der befragten Personen maximal drei Arbeitgeber in ihrem Berufsleben haben möchten, weitere 51% planen für maximal sechs Arbeitgeber im Zuge ihrer Karriere tätig zu sein. 6% antworteten, dass sie davon ausgehen, für sieben bis neun verschiedene Unternehmen tätig zu werden. Weitere 9% der Probanden gehen davon aus, dass sie mehr als neun Arbeitgeber in ihrer beruflichen Laufbahn haben werden.

Aus dieser Frage zeigt sich deutlich, dass insgesamt 85% der Stichprobe der Generation Y sehr loyal gegenüber ihren Arbeitgebern sind und entgegen der Meinung von Experten (siehe Abschnitt 3.2.4), nicht so häufig den Arbeitgeber wechseln möchten.

Um dies rechnerisch darzulegen, wird von 45 Versicherungsjahren (für Männer in Österreich) ausgegangen. Dividiert durch die maximale Anzahl der erwarteten Arbeitgeber ergibt sich daraus, dass 85% der Probanden für mindestens 7,5 Jahre in einem Unternehmen tätig sein möchten.

Das folgende Diagramm stellt das Ergebnis dieser Frage grafisch dar.

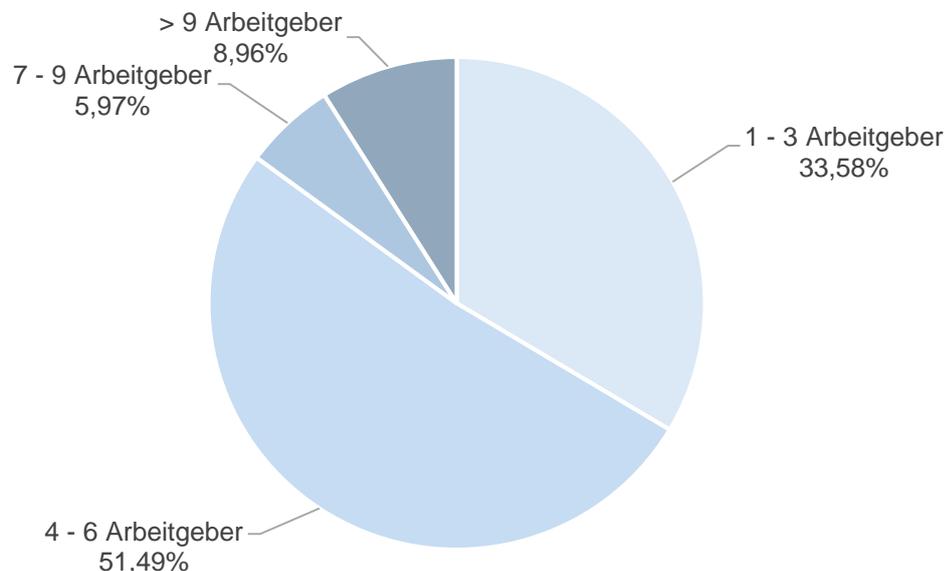


Abb. 24: Anzahl der Arbeitgeber im Berufsleben, Quelle: Eigene Darstellung.

Nach der Erfassung der sozioökonomischen Daten, wurde im zweiten Teil der quantitativen Umfrage der Generation Y auf die Ergebnisse des vorhergehenden Brainstormings im Zuge des Workshops, aufgebaut.

Um zu erfassen, woher die Probanden Informationen zu potentiellen Arbeitgebern erhalten, wurde dies in der quantitativen Datenerhebung berücksichtigt. Daraus ergibt sich, dass 31% der Probanden eine Internetrecherche zur Informationsfindung durchführen. Weitere 24% haben konkrete Vorstellungen über ihr zukünftiges Wunsunternehmen und recherchieren direkt auf der Homepage der relevanten Unternehmen. 19% der Teilnehmer holen ihre Informationen zu diversen Unternehmen über Freunde und Bekannte ein. Nur noch 14% aller Teilnehmer informiert sich über Tageszeitungen. Einen noch geringeren Anteil als Tageszeitungen haben Jobmessen, Fachmagazine und andere Informationsquellen, wie beispielsweise über das Arbeitsmarktservice (AMS), dieser Anteil beläuft sich auf knapp 12% aller Teilnehmer.

Aus diesen Ergebnissen ist zu schließen, dass es für Unternehmen äußerst wichtig ist, eine gut gepflegte Homepage des Unternehmens zu haben, um nicht nur gegenüber Kunden, sondern auch potentiellen neuen Mitarbeitern möglichst kompetent zu wirken.

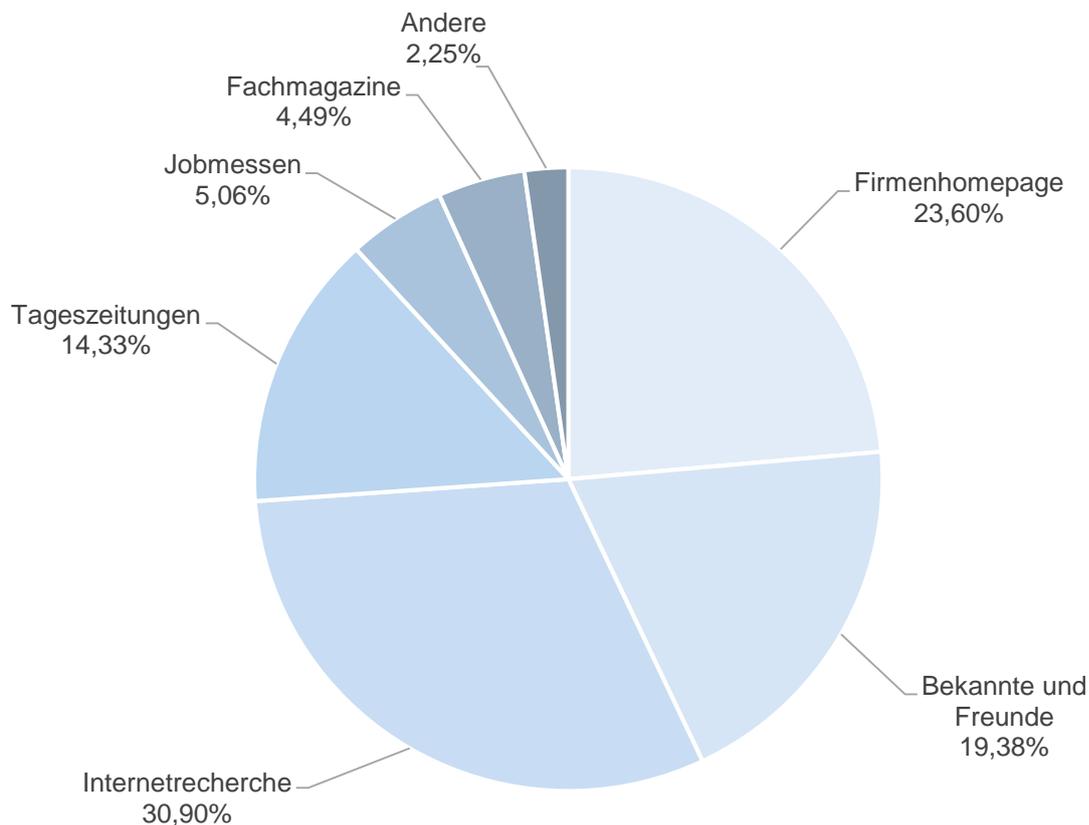


Abb. 25: Informationsbeschaffung von potentiellen Arbeitgeber, Quelle: Eigene Darstellung.

Dieses Ergebnis führt direkt zur nächsten Frage, in welcher das beliebteste Jobportal bzw. online Karrierenetzwerk der Stichprobe der Generation Y erfragt wurde. Das Ergebnis daraus ist, dass Xing und Willhaben.at mit je 25% die beliebtesten Jobportale sind. Mit je 18% sind auch Karriere.at und LinkedIn bewertet worden. Die Seite Monster.at wird nur von 5% der Teilnehmer genutzt. Seiten wie Stepstone, Experteer oder andere haben nur maximal 3% der Teilnehmer in Gebrauch.

Diese beschriebenen Ergebnisse sind in der folgenden Abbildung ersichtliche.

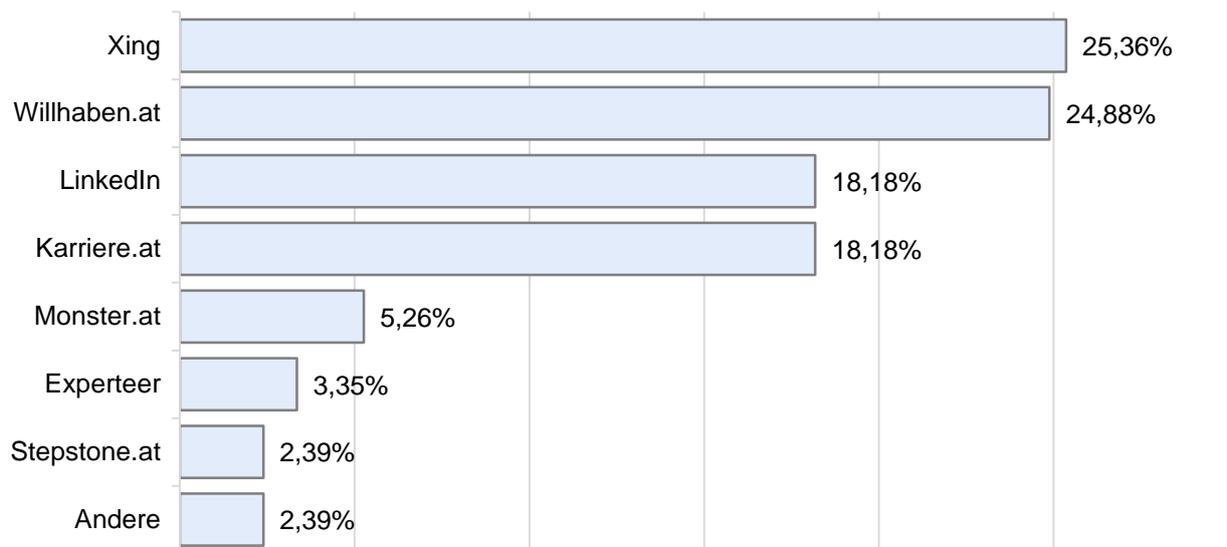


Abb. 26: Beliebteste Jobportale, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem die Frage nach den am häufigsten genutzten Jobportal beantwortet wurde, wurden die Teilnehmer dazu aufgefordert, verschiedene Faktoren zu gewichten. Hierbei hatten die Teilnehmer immer die Möglichkeit, jenen Faktor zu wählen, welcher ihnen wichtiger war, als der gegenübergestellte. Nachdem die Probanden sich entschieden haben welcher Faktor ihnen wichtiger war, mussten sie die Wichtigkeit zwischen eher wichtig, wichtig, und sehr wichtig wählen. Bei der Erstellung der Umfrage wurde darauf geachtet, dass die Probanden nicht die Mitte auswählen konnten, so waren die Teilnehmer dazu aufgefordert sich für einen der zwei zu wählenden Faktoren entscheiden zu müssen. Das Ergebnis daraus wurde mittels einer Rankingskala dargestellt. Diese ist in der nachfolgenden Abbildung zu sehen.

Dieses Ranking zeigt, dass dem Großteil der Teilnehmer ein positives Arbeitsklima wesentlich wichtiger ist, als das Gehalt. Wohingegen das Arbeiten vom eigenen zu Hause aus, weniger wichtig ist, als flexible Arbeitszeiten, bei denen die Tätigkeiten direkt im Unternehmen ausgeführt werden. Die Stichprobe der Generation Y war sich fast einig, dass sie nicht bereit sind, herausfordernde Dienstreisen in Kauf zu nehmen, wenn ihre Work-Life-Balance darunter leidet. Wenn sich die Probanden zwischen einem sicheren Arbeitsplatz oder einem Unternehmen, welches ihnen diverse Weiterbildungsmöglichkeiten bietet, entscheiden müssten, wählen sie den sicheren Arbeitsplatz. Allerdings zeigt das Ergebnis, dass ihnen der sichere Arbeitsplatz nur „eher wichtig“ ist. Daraus ist zu schließen, dass viele der Probanden Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen gegenüber einem sicheren Arbeitsplatz bevorzugen. Die Anzahl der Teilnehmer, welche Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen für notwendig erachten, zeigt die Abb. 28. Dass die Teilnehmer der Umfrage eher einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen möchten, als sich eine Tätigkeit mit einem anderen Mitarbeiter zu teilen, zeigt der nächste Punkt in der Grafik. Ein weiteres wesentliches Ergebnis der Umfrage ist, dass sich die Teilnehmer darüber einig sind, dass sie eigenverantwortlich Arbeiten möchten und nicht dauerhaft auf Anweisung ihre Tätigkeiten durchführen möchten. Wie modern das Unternehmensgebäude ist, ist ebenso weniger wichtig. Viel wichtiger ist ihnen, dass sie von ihren Vorgesetzten Feedback für ihre ausgeführte Arbeit erhalten. Bei der Gegenüberstellung der Faktoren „Unternehmenserfolg“ und „Image des Unternehmens“, spalten sich die Meinungen der Teilnehmer nahezu, denn hier ist das Ergebnis fast ausgeglichen. Zwar tendiert das Ergebnis in Richtung „Unternehmenserfolg“ dennoch haben nahezu gleich viele Probanden in Richtung „Image des

Unternehmens“ tendiert. Daraus ist zu schließen, dass die Teilnehmer beide Faktoren für sehr wichtig erachten. Wiederkehrende Aufgaben sind für die Probanden nicht weiter interessant, sie möchten sich wesentlich lieber persönlich und beruflich weiterentwickeln, sodass sie neue Herausforderungen annehmen können.

Das genaue Ergebnis ist dem Anhang C zu entnehmen.

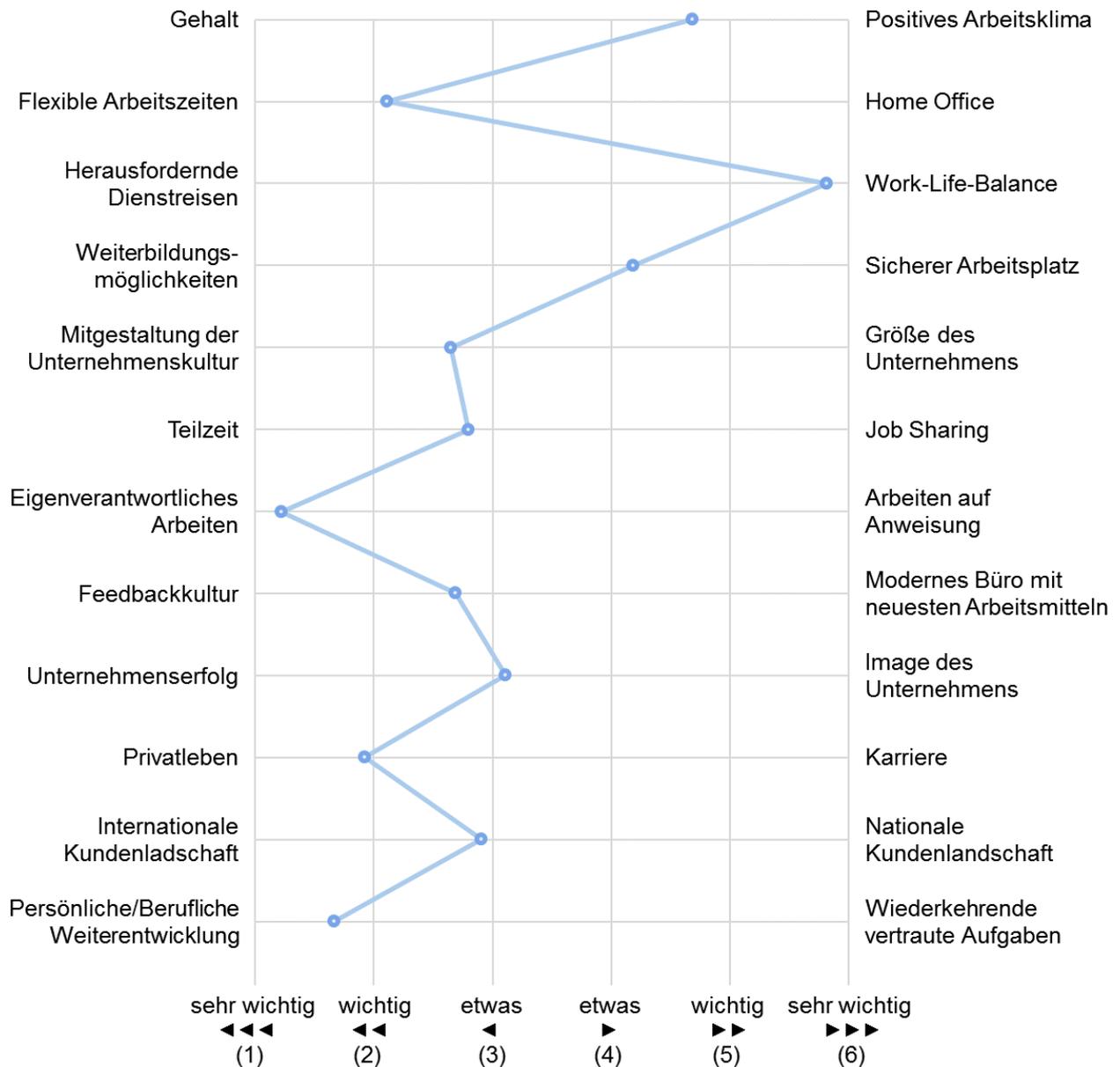


Abb. 27: Rankingskala verschiedener Faktoren, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie sich schon aus dem Ranking gezeigt hat, sind für die Teilnehmer persönliche und berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten von großer Bedeutung. Aus der nachfolgenden Abbildung ist daher zu entnehmen, dass 91% der Teilnehmer von ihrem Arbeitgeber Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens erwarten. Nur 9% der Teilnehmer sind der Meinung, dass es nicht erforderlich ist, dass es Weiterbildungsmöglichkeiten in ihrem Unternehmen gibt.

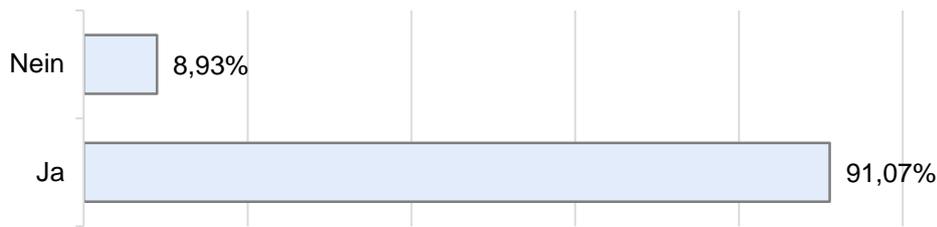


Abb. 28: Weiterbildung im Unternehmen, Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Art der Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen sind die Probanden sehr aufgeschlossen gegenüber verschiedensten Arten von Weiterbildung. Bei dieser Frage hatten die Probanden mehrere Auswahlmöglichkeiten.

Hier zeigt sich, dass sich die Teilnehmer 75 Mal für spezielle Softwareschulungen entschieden haben. An zweiter Stelle sind Sprachkurse, diese Weiterbildungsmöglichkeit wurde 62 Mal ausgewählt. 44 Mal wurde finanzielle Unterstützung für externe Weiterbildungsmöglichkeiten, wie beispielsweise für ein berufsbegleitendes Studium, welches einen Bezug zur beruflichen Tätigkeit ausweist, ausgewählt. Unter den Bereich andere Weiterbildungsmöglichkeiten, fallen zum Beispiel Führungstrainings, persönlichkeitsbildende Kurse oder andere tätigkeitsbezogene Schulungen.

Weitere Ergebnisse können aus der folgenden Grafik und dem Anhang C der vorliegenden Arbeit entnommen werden.

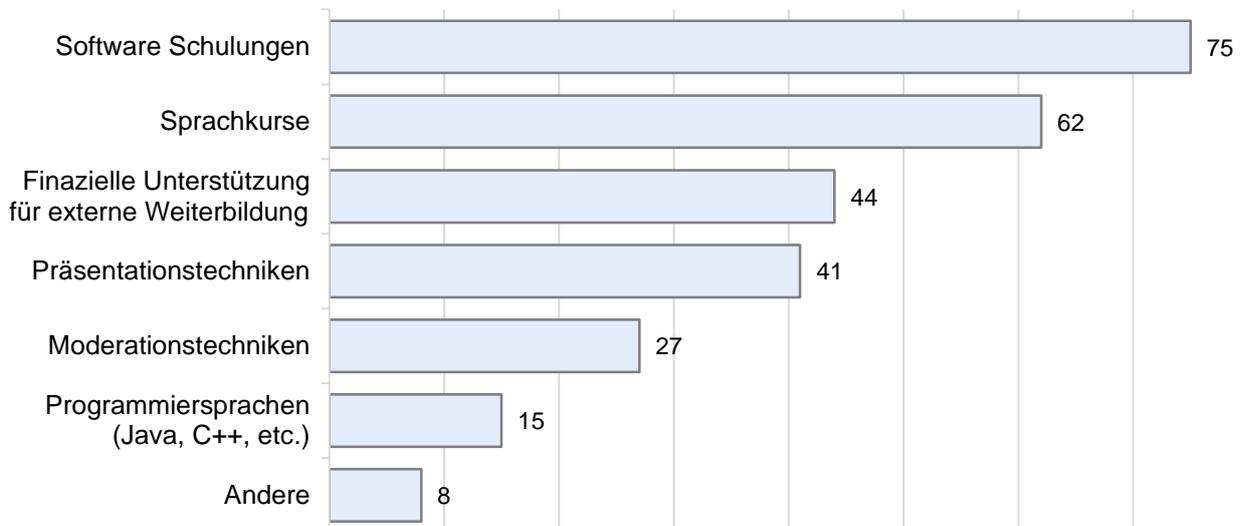


Abb. 29: Weiterbildungsmaßnahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

Aus den Ergebnissen der Umfrage geht hervor, dass 52% der befragten Personen ein KMU als Arbeitgeber bevorzugen, indes bevorzugen 48% der Teilnehmer Großunternehmen. Dieses Ergebnis ist äußerst ausgeglichen, daher wird in den folgenden Abschnitten darauf eingegangen, welche Faktoren für ein KMU, und welche Faktoren aus der Sicht der Probanden für ein Großunternehmen sprechen.

Hierzu wurden erst die Teilnehmer, welche sich für Großunternehmen entschieden haben, in halboffenen Fragen nach Faktoren gefragt, welche aus ihrer Sicht für ein Großunternehmen sprechen. Hierbei waren ebenso Mehrfachnennungen möglich, daher zeigt das Ergebnis die absolute Häufigkeit der genannten Faktoren.

Die Ergebnisse daraus wurden zusammengefasst und in der folgenden Abbildung dargestellt. In der Abbildung ist ersichtlich, dass jene Teilnehmer, welche sich tendenziell eher zu einem Großunternehmen hingezogen fühlen, am meisten das internationale Umfeld (37) und die Karrieremöglichkeiten (34) schätzen. Ein weiterer wichtiger Punkt für die Probanden war die Sicherheit des Arbeitsplatzes, dieser Punkt wurde 27 Mal genannt. Fast gleich viele Nennungen hat die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen. Viele Teilnehmer sind der Meinung, dass Großunternehmen ein besseres Gehalt bezahlen als KMU, dieser Faktor wurde 23 Mal genannt. Des Weiteren waren die Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen ebenso ein nennenswerter Faktor, welcher 19 Mal genannt wurde.

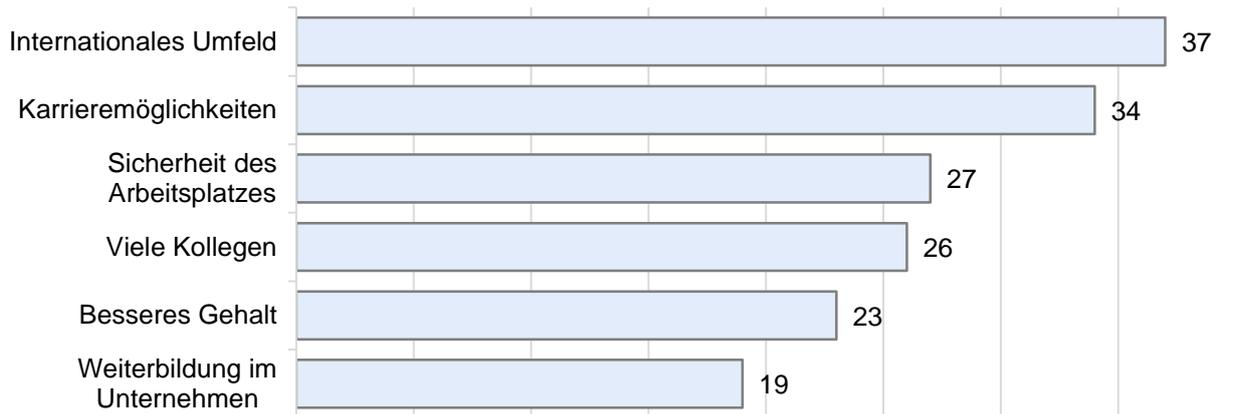


Abb. 30: Faktoren für Großunternehmen, Quelle: Eigene Darstellung.

In weitere Folge wurden auch Faktoren erhoben, welche von den Probanden, die sich bei der Auswahl zwischen Großunternehmen und KMU, für Kleine und Mittlere Unternehmen entschieden haben, wesentlich sind.

Aus dieser Erhebung geht hervor, dass das familiäre Umfeld in einem KMU der am häufigsten genannte Faktor ist, warum sich die Probanden für ein KMU entscheiden würden. Dieser Faktor wurde insgesamt 56 Mal genannt. Ebenso sehr werden die flachen Hierarchien geschätzt, dies wurde 47 Mal genannt. Mit einer etwas geringen Häufigkeit wurde mit 32 Nennungen das gute Betriebsklima in KMU hervorgehoben. Des Weiteren sind die Probanden, welche sich für ein KMU entschieden haben der Meinung, dass es im KMU eher möglich ist, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln, dies belegen 26 Nennungen. Gefolgt wird dieser Faktor von der Feedbackkultur in KMU. Ein weiterer Faktor der besonders hervorgehoben wurde, sind die flexiblen Arbeitszeiten mit 16 Nennungen.

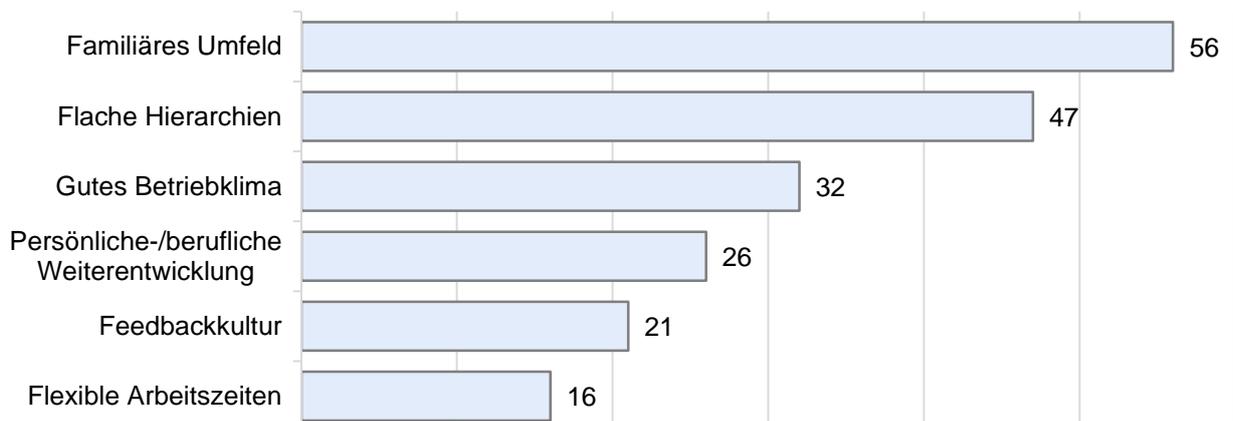


Abb. 31: Faktoren für KMU, Quelle: Eigene Darstellung.

Nach der Erhebung von wesentlichen Faktoren, welche die Stichprobe der Generation Y als wesentlich erachteten, wurden im folgenden Abschnitt der quantitativen Befragung mittels einer Rankingskala die wichtigsten Faktoren überprüft, um das Ergebnis zu schärfen.

Daraus ergab sich, dass für die Mehrheit der Befragten, nicht an ein Unternehmen binden, in dem es keine Karrieremöglichkeiten gibt. Jedoch sind die Probanden gerne dazu bereit, für einen bestimmten Zeitraum, Überstunden zu leisten, indes sind ihnen ihre Familie und Freizeit äußerst wichtig. Der Anteil der Teilnehmer die bereit sind, für das Unternehmen Dienstreisen zu leisten. Wie sich schon aus den vorhergehenden Ergebnissen zeigt, möchten sich die Probanden ihre Arbeitszeit flexibel einteilen können. So zeigt das Ergebnis, dass Unternehmen die Qualität der Arbeit an dessen Ergebnissen und nicht an der Arbeitszeit bzw. Anwesenheitszeit messen sollten. Auch dieses Ergebnis zeigt, dass das Arbeitsklima eine wesentliche Auswirkung auf die Arbeitsleistung aufweist.



Abb. 32: Beeinflussende Faktoren, Quelle: Eigene Darstellung.

Abschließend wurde das Selbstbild der Probanden erhoben, die Ergebnisse daraus zeigen folgendes:

Die Stichprobe der Generation Y sagte von sich selbst 65 Mal, dass sie sehr weltoffen ist. Weitere 62 Mal bestätigten die Probanden, dass sie äußerst ziel- und leistungsorientiert sind. Mit etwas Abstand gaben die Teilnehmer 48 Mal an, dass sie einen Sinn im Tun und Handeln suchen und 47 Mal gaben sie an, dass die

sehr selbstbewusst sind. Etwas weniger häufig sagten sie, dass sie stressresistent sind und sich selbst verwirklichen möchten. Nur 20 Mal behaupteten sie von sich selbst, dass sie entscheidungsfreudig sind.

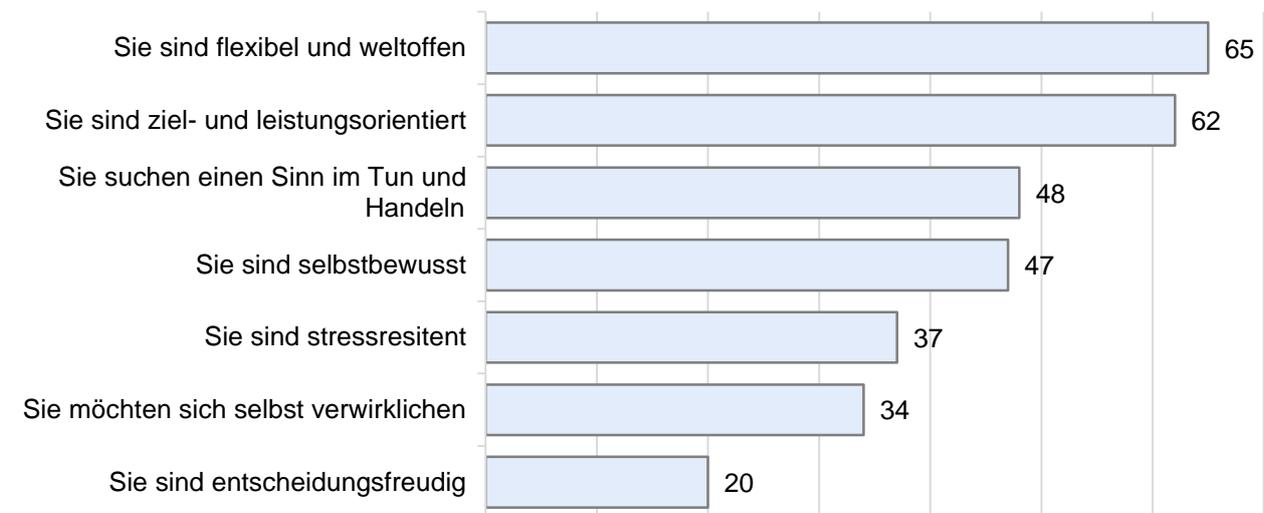


Abb. 33: Selbstbild der Probanden, Quelle: Eigene Darstellung.

Mit diesem Ergebnis ist die quantitative Datenerhebung abgeschlossen, im folgenden Unterabschnitt dieses Kapitels werden die Ergebnisse zusammengefasst.

Des Weiteren war die quantitative Datenerhebung die zweite Phase des Vorgehensmodells, welche von der dritten und letzten Phase gefolgt wird. In der folgenden letzten Phase des Vorgehensmodells zur Identifikation von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y, wurden lehrbeauftragte Personen aus verschiedenen Bildungseinrichtungen mittels qualitativen Interviews befragt. Das Ziel und die Inhalte dieser Interviews werden im Abschnitt [10.2.4](#) beschrieben.

### 10.2.4 Conclusio und Zusammenfassung der Ergebnisse

Die quantitative Datenerhebung war die Quintessenz des Vorgehensmodells. Diese zweite Phase war dazu notwendig, die Ergebnisse aus dem Workshop der ersten Phase zu überprüfen. Dazu wurden mittels eines Auswahlverfahrens nur Personen befragt, die den gewünschten Anforderungen entsprachen. Daher wurde der Link zur Umfrage nur an KMU aus dem technischen Dienstleistungsbereich gesendet. Des Weiteren wurden im Zuge der Umfrage, jene Personen ausgeschlossen, welche nicht zwischen 1980 und 1995 geboren sind. Dieser Schritt war notwendig, um mögliche Unschärfen der Ergebnisse auszuschließen.

Das Ziel dieser Phase war es, Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung aus der Sicht der Generation Y zu identifizieren.

Drei der fünf identifizierten möglichen Erfolgsfaktoren aus der ersten Phase des Vorgehensmodells wurden in der zweiten Phase zur Gänze bestätigt. Diese Ergebnisse waren:

- Flexible Arbeitszeiten
- Persönliche und berufliche Weiterentwicklung sowie eigenverantwortliches Arbeiten
- Mitgestaltung der Unternehmenskultur

Weitere Ergebnisse aus der quantitativen Datenerhebung, welche im Umfang des Workshop Tages nicht identifiziert wurden, waren folgende:

- Potentielle Mitarbeiter informieren sich am häufigsten mittels Internetrecherche und in Folge dessen auf der jeweiligen Unternehmens Homepage über das Unternehmen sowie offene Stellen. Ebenso informieren sie sich über Bekannte und Freunde über bestimmte Unternehmen.
- Die Jobportale, welche von dieser Stichprobe der Generation Y zum Aufbau ihres Netzwerkes sowie zur Jobsuche genutzt werden, sind hauptsächlich Seiten wie Xing, Willhaben.at, Karriere.at sowie LinkedIn.
- Mitarbeiter dieser Stichprobe der Generation Y erwarten sich ein positives Arbeitsklima, um ihre volle Leistung zu erbringen. Ebenso ist ihnen eine ausgewogene Work-Life-Balance äußerst wichtig.
- Diese Mitarbeiter erwarten von den Arbeitgebern, dass diese ihre Leistung an der Qualität der Ergebnisse messen und nicht an der Anwesenheitszeit messen.

## **10.3 Interviews mit Lehrbeauftragten aus Bildungseinrichtungen**

Auf Basis der Ergebnisse des Workshops aus der ersten Phase sowie der Ergebnisse der quantitativen Datenerhebung aus der zweiten Phase des Vorgehensmodells, wurde in der dritten und letzten Phase des Vorgehensmodells eine qualitative Befragung von Lehrbeauftragten aus Bildungseinrichtungen durchgeführt.

### **10.3.1 Vorbereitung, Aufbau und Durchführung der Interviews**

#### **10.3.1.1 Vorbereitung**

Die Vorbereitung für die Durchführung der qualitativen Interviews begann mit der Auswahl der Interviewpartner. Diese Interviewpartner mussten direkt mit der Generation Y in Kontakt sein sowie die Fähigkeit besitzen, dass sie die Eigenschaften der Generation Y beurteilen können. Ebenso war es notwendig, dass jener Anteil der Generation Y, mit denen die Interviewpartner in Kontakt waren, angehende oder bereits fertig ausgebildete Ingenieure waren, welche zukünftig in unterschiedlichen technischen Dienstleistungsunternehmen tätig sein werden.

Aufgrund dieser Prämissen wurden für die qualitative Befragung lehrbeauftragte Personen, welche in höheren technischen Lehranstalten oder Fachhochschulen unterrichten, für diese Interviews ausgewählt. Von insgesamt etwa 45 kontaktierten Lehrbeauftragten, haben sich fünf Personen für ein Interview bereit erklärt. Diese fünf Personen waren alle männlichen Geschlechts und haben eine Lehrerfahrung von 15 bis 30 Jahren. Somit waren sie in der Lage, die Generation Y beurteilen zu können. Diese Personen werden in der vorliegenden Arbeit nicht namentlich genannt.

#### **10.3.1.2 Aufbau und Durchführung**

Wie im vorhergehenden Absatz erwähnt, wurde zur Informationserhebung die Methode der qualitativen Interviews gewählt.

Dazu war es notwendig, einen Interviewleitfaden zu erstellen, dessen Inhalt standardisiert ist. Das heißt, dass jede Frage so formuliert war, dass diese jedem Interviewpartner auf die gleiche Art und Weise gestellt werden konnte. Diese Standardisierung war notwendig, dass die Ergebnisse des Fragebogens keine Verfälschungen oder Ungenauigkeiten aufwiesen. Des Weiteren wurde darauf geachtet, dass der Interviewleitfaden so aufgebaut war, dass es möglich war, handschriftliche Notizen hinzuzufügen, denn es war nicht davon auszugehen, dass die ausgewählten Interviewpartner mit einer Aufzeichnung des Interviews einverstanden waren.

Bei der Erstellung des standardisierten Fragebogens wurde bei den verschiedenen Fragestellungen darauf geachtet, dass es dem Interviewpartner nicht möglich war, nur mit ja oder nein zu antworten. Für die Einleitung der Interviews wurden klassische Eisbrecherfragen gewählt, sodass sich der Interviewpartner besser und schneller auf die Interviewsituation einstellen konnte.

Vor der Durchführung der einzelnen Interviews wurde darauf geachtet, dass für jedes Interview dieselben Bedingungen herrschen. Ebenso wurde vor Beginn jedes Interviews die Generation Y den jeweiligen Interviewpartner erklärt, sodass sichergestellt war, dass hier von der gleichen Personengruppe gesprochen wurde. Ebenso wurden alle Interviewpartner vor dem Interview um Erlaubnis der Aufzeichnung gefragt, hierzu hat sich keiner der Interviewpartner einverstanden erklärt, somit wurden die Antworten weitestgehend handschriftlich notiert.

Bei der Durchführung der Interviews wurde ebenso darauf geachtet, dass der Fragetext exakt wörtlich vorgelesen und nichts hinzugefügt, weggelassen oder geändert wurde.

Nach der Erstellung des Interviewleitfadens wurden zwei Testinterviews mit Personen aus dem Bekanntenkreis des Autors durchgeführt. Diese Maßnahme war sinnvoll, um gewisse Fragestellungen besser und einfacher zu formulieren.

Nach der Einarbeitung der gewonnenen Erkenntnisse aus der Testphase wurden die Interviews durchgeführt. Die Erkenntnisse daraus sind in Unterabschnitt 10.3.3 beschrieben.

### **10.3.2 Ziel der Interviews**

Das Ziel dieser qualitativen Interviews war, Maßnahmen zur Umsetzung von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y zu erheben. Des Weiteren galt es zu überprüfen, ob die Ergebnisse der qualitativen Interviews, mit den Ergebnissen aus der ersten und zweiten Phase des Vorgehensmodells übereinstimmen oder ob die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews und jene aus den vorhergehenden Phasen voneinander abweichen.

### **10.3.3 Auswertung und Erkenntnisse**

#### **10.3.3.1 Auswertung**

Für die Auswertung der qualitativen Interviews mit lehrbeauftragten Personen sind überwiegend die Antworten aus den fachspezifischen Fragen zur Maßnahmengestaltung sowie der fachspezifischen Fragen zur Erfolgsfaktorenidentifikation relevant. Daher wird auf die Auswertung von einleitenden Eisbrecherfragen verzichtet. Bei der Auswertung wurde darauf geachtet, dass wesentliche Aussagen der Interviewpartner in die gewonnenen Erkenntnisse aller Interviews einfließen konnten. Alle wesentlichen

Aussagen der Interviewpartner wurden in eine Interview-Antworten-Matrix eingetragen, dies diente dazu, dass die Aussagen der Interviewpartner zusammengeführt werden konnten. Durch diese Methode war es möglich, zu jeder gestellten Frage eine generelle Aussage zu formulieren.

Aufgrund der überdurchschnittlichen Größe des Dokumentes ist nur ein Auszug dieser Matrix dem Anhang E zu entnehmen.

In der nachstehenden Tabelle sind die relevanten Interviewfragen die zur Auswertung notwendig waren gelistet.

Nr.	Fragestellungen
1	Welche Eigenschaften der Generation Y bewerten Sie als besonders positiv in Bezug auf deren Lernfähigkeiten, Talente, Interessen und soziales Verhalten?
2	Welche Eigenschaften der Generation Y bewerten Sie als besonders negativ in Bezug auf deren Lernfähigkeiten, Talente, Interessen und soziales Verhalten?
3	Wenn Sie Stellenausschreibungen von Ingenieurbüros oder anderen Ingenieurdienstleistern sehen, was fehlt Ihrer Meinung nach in diesen Anzeigen um die Generation Y richtig anzusprechen?
4	Sind Sie der Meinung, dass diese Unternehmen die richtigen Maßnahmen zur Personalakquise treffen?
5	Welche Maßnahmen schlagen Sie vor?
6	Die Generation Y legt besonders Wert auf eigenverantwortliches Arbeiten, flexible Arbeitszeiten, persönliche/berufliche Weiterbildung und Mitgestalten der Unternehmenskultur. Sind Sie der Meinung, dass die Generation Y mit diesem geforderten Maß an Eigenverantwortung umgehen kann?
7	Welche Maßnahmen sollten Ihrer Meinung nach Unternehmen treffen, um diese Bedürfnisse der Generation Y zu befriedigen und wie denken Sie kann dies an potentielle Mitarbeiter richtig kommuniziert werden?
8	Sehen Sie signifikante Unterschiede der Bedürfnisse und Eigenschaften zwischen der Generation Y und der Generation Z, auf welche sich die Arbeitgeber schon vorbereiten können?

Tab. 12: Fragestellungen der qualitativen Interviews mit Lehrbeauftragten, Quelle: Eigene Darstellung.

### 10.3.3.2 Erkenntnisse

#### Erkenntnisse zum Thema „positiven und negativen Eigenschaften der Generation Y“:

Die Interviewpartner waren sich einig, dass es äußerst positiv ist, dass diese Generation den Umgang mit modernen Medien erlernt hat und jede technische Neuerung erlernen will und kann. Ebenso zeichnet sich diese Generation durch ein massives Durchhaltevermögen aus, sie werden immer weitermachen, auch wenn es zwischendurch ausweglos erscheint. Dieser Generation ist vollkommen bewusst, dass das Lernen

mit Ende der Ausbildung an der Schule oder Hochschule nicht wirklich endet, denn sie wissen, dass ein lebenslanges Lernen notwendig ist. Es ist einfach eine Generation die "will" und durchhält.

Bei den negativen Aspekten waren sich die Interviewpartner auch weitestgehend einig, sodass das Ergebnis der Zusammenfassung aller Antworten zeigt, dass die Generation Y einen exzessiven Gebrauch von modernen Kommunikationsmitteln und Medien aufweist. Darunter leidet die direkte Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Individuen. Sie vertrauen blind darauf, was sie aus dem Internet erfahren und vergessen dadurch, danach zu fragen bzw. zu suchen, was sie nicht wissen. Das ergibt eine Art sklavisches Verhalten, denn die Ergebnisse die ein Taschenrechner oder anderes elektronisches Arbeitsmittel zeigt, werden sofort übernommen, ohne zu hinterfragen, ob das stimmen kann. Es scheint, dass diese Generation verlernt hat, Mengen und Größen überschlagsmäßig zu schätzen und zu bewerten. Ein weiterer Punkt der an der Generation Y als negativ erachtet wird ist, dass die Generation ständig unterhalten werden muss. Durch die ständige Unterhaltung von modernen Kommunikationsmitteln und sozialen Netzwerken finden sie kaum noch Interesse für bestimmte Sachen, es ist notwendig sie direkt auf bestimmte Dinge aufmerksam zu machen. Ist das passiert, ist auch ihr Interesse geweckt. Ebenso möchten sie alles diskutieren und hinterfragen. Sie sind nicht bereit, ihr Leben lang durchgehend zu arbeiten, sie möchten beispielsweise zehn Jahre arbeiten und dann einige Monate nichts tun.

### **Erkenntnisse zum Thema „Maßnahmen zur Ansprache der Generation Y“:**

Potentielle Mitarbeiter in Stellenanzeigen anzusprechen ist grundsätzlich richtig, aber zu spät. Mitarbeiter müssen schon in einer viel früheren Phase ihres Lebens auf die Branche aufmerksam gemacht werden, besonders im technischen Bereich. Am besten schon in der Phase der Interessensweckung, diese ist ungefähr im Volksschulalter, sagen Lehrbeauftragte. Ebenso ist es notwendig, potentielle Mitarbeiter schon viel früher als in der Stellenausschreibung direkt auf das Unternehmen aufmerksam zu machen, dazu sollte eine Art Werbung für das Unternehmen stattfinden. Unternehmen sollten ihre Zielgruppe frühestmöglich kennen und analysieren. In Stellenausschreibungen sollten die Anforderungen möglichst vage gehalten werden, sodass sie so viele Bewerber wie möglich erzielen. Es ist äußerst wichtig, keine Versprechungen in Stellenausschreibungen zu machen, besonders, wenn diese vom Unternehmen nicht gehalten werden können. Eine gute Variante, um Stellenausschreibungen bestmöglich zu gestalten, ist über Benchmarking, also Lernen von den besten Unternehmen. Die Anforderungen in Stellenausschreibungen sollten so formuliert werden, dass diese den potentiellen Bewerbern möglichst interessant gemacht werden.

Das Personalmanagement braucht eine strategische Ausrichtung und klar definierte Ziele. Unternehmen sollten nicht nur "fertige" Mitarbeiter aufnehmen, es sollten Mitarbeiter aufgenommen werden, welche noch etwas lernen können und wollen, daher ist es notwendig auch Lehrlinge aufzunehmen und auszubilden. Kurzfristige Personalsuche sollte weitestgehend vermieden werden. Bei der Auswahl sollten nicht nur die Personalabteilung und die bedarfstragende Abteilung entscheiden, es ist auch notwendig, andere Mitarbeiter oder Führungskräfte in die Auswahl miteinzubeziehen, denn so ist die Wahrscheinlichkeit, dass der neue Mitarbeiter in das Unternehmensgefüge passt, wesentlich höher.

### **Erkenntnisse zum Thema „Umgang mit geforderten Freiräumen der Generation Y“:**

Eigenverantwortliches Arbeiten, persönliche und berufliche Weiterbildung sowie die Mitgestaltung der Unternehmenskultur, wird der Generation Y durchaus zugetraut. Jedoch nur unter der Prämisse, dass sie auch gewillt sind, für dieses Maß an Eigenverantwortung auch Energie zu investieren. Dazu ist lediglich ein Drittel der Generation gewillt. Das heißt, dass die Generation zwar sehr viele Freiheiten und Mitbestimmungsrechte möchte, aber dafür nichts leisten will. Daher sollte an deren sozialer Kompetenz gearbeitet werden. Unternehmen haben die Möglichkeit, neben berufsbezogenen Schulungen auch persönlichkeitsbildende Schulungsmaßnahmen umzusetzen. Grundsätzlich sollten diese Kompetenzen schon in der Ausbildung an HTL's stattfinden. Hier bekommen die Auszubildenden zwar ihr technisches Know-how gelehrt, aber an der Vermittlung von sozialen Kompetenzen fehlt es massiv. Daher ist ein Vorschlag, dass sich Unternehmen geschlossen an das Bildungs-Ministerium wenden und dort intervenieren, sodass die Lehrpläne von HTL's auch solche Werte vermittelt bekommen. Anders gestaltet sich das in der "frühen Phase" der Generation Y, denn diese Personen sind in den 1990er Jahren aufgewachsen. Dieses Jahrzehnt, war der Meinung der Lehrbeauftragten nach, eine äußerst offene und freie Zeit mit sehr vielen Gestaltungsmöglichkeiten. Daher sind die befragten Personen der Meinung, dass dieser Anteil der Generation sehr gut mit einem hohen Maß an Eigenverantwortlichkeit umgehen kann.

### **Erkenntnisse zum Thema „Maßnahmen zur Befriedigung der Bedürfnisse der Generation Y“:**

Für die Befriedigung der Bedürfnisse meinen die Lehrbeauftragten, dass die Unternehmen grundsätzlich ehrlich gegenüber den Mitarbeitern sein sollten und keine Versprechungen machen sollten, die nicht gehalten werden können. Die Arbeit muss immer interessant und für den Mitarbeiter fordernd sein, sodass seine Arbeit nicht zur täglichen Routine wird. Den Mitarbeitern sollte, den Meinungen der Lehrbeauftragten nach, mehr gestalterische Freiheit gelassen werden, ohne sie im Endeffekt alleine mit ihrer Tätigkeit zu lassen. Daher ist regelmäßiges Feedback für diese Generation enorm wichtig. Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, hinter den Entscheidungen der Mitarbeiter zu stehen und diese zu unterstützen, ohne sie zu kontrollieren. Die Unternehmen müssen für gute Leistungen der Mitarbeiter ein positives Betriebsklima schaffen. Durch die Schaffung einer positiven Atmosphäre steigt auch die Qualität der Work-Life-Balance. Zur Förderung der Work-Life-Balance tragen auch Einrichtungen wie beispielsweise Fitnessstudios oder Kinderbetreuungseinrichtungen in Unternehmen bei. Besonders in technischen Dienstleistungsunternehmen sind häufige Dienstreisen erforderlich. Um hier Mitarbeiter nicht zu überfordern, da auch deren Work-Life-Balance darunter leidet, sollte in regelmäßigen Abständen die Bereitschaft unter der Mannschaft, Dienstreisen durchzuführen, erhoben werden, um so frühzeitig für Mitarbeiter zu sorgen, die für diese Tätigkeit bereit sind. Nicht zuletzt sollte potentiellen Mitarbeitern die Möglichkeit geboten werden, ein paar Tage im Unternehmen probezuarbeiten, so kann sich der potentielle Mitarbeiter schnell ein Bild von seinem möglichen zukünftigen Arbeitsalltag machen und die Unternehmen haben dadurch die Möglichkeit, den Bewerber besser kennenzulernen und sehen schnell, ob er in das Unternehmensgefüge passt. Eine weitere Möglichkeit, die Bedürfnisse der potentiellen Mitarbeiter der Generation Y zu befriedigen, ist das Lernen von den Besten. Damit ist Benchmarking mit Vorzeigeunternehmen gemeint, hierzu eignet sich besonders das Unternehmen "ENGEL Austria GmbH" in Oberösterreich. Besonders häufig wurde die Kürzung der Wochenarbeitsstunden genannt, denn dadurch

würde sich die Work-Life-Balance massiv verbessern und die Mitarbeiter wären motivierter und dadurch leistungsfähiger.

### **Erkenntnisse zum Thema „Unterschiede der Eigenschaften und Bedürfnisse der Generation Y zur Generation Z“:**

Im Gegensatz zur Generation Y ist die Generation Z eine Generation die einfach nicht mehr will. Die Generation Y hat einen massiven inneren Antrieb und findet immer einen Weg, auch wenn es ausweglos erscheint. Der Generation Z fehlt es an Grundfähigkeiten, was sich beispielsweise auf die Nichtbeherrschung der vier Grundrechnungsarten sowie Grundkenntnisse der deutschen Sprache auswirken. Das führt nach Meinung der Lehrbeauftragten dazu, dass Unternehmen, besonders technische Dienstleister, enorm in die innerbetriebliche Ausbildung investieren müssen. Dieses Phänomen beruht nicht auf der Tatsache, dass diese Generation vom ersten Tag an mit Notebooks, Smartphones oder Tablets aufgewachsen ist, sondern an der schlechten Umsetzung des Bildungssystems. Die Generation Z ist wenig bis gar nicht begeisterungsfähig, daher müssen Unternehmen schon sehr früh auf sich aufmerksam machen, um eine Chance auf gut ausgebildete Mitarbeiter zu haben, denn nach der Meinung der Lehrbeauftragten wird unsere Gesellschaft sehr amerikanisiert, das heißt, dass es eine große Masse an gut ausgebildeten Personen geben wird und eine weitere Gruppe, welche weniger gut ausgebildet ist. Eine Mittelschicht wird es kaum noch geben. Des Weiteren wird jene Masse die gut ausgebildet ist, nur noch aus Fachexperten bestehen, da die Generation Z im Gegensatz zur Generation Y nicht begeisterungsfähig ist und dadurch nicht über den Tellerrand blicken kann, um das große Ganze zu sehen. Demnach wird es an Generalisten, die in jedem Unternehmen benötigt werden, fehlen. Dadurch werden Unternehmen ihre Organisationsstrukturen entsprechend anpassen müssen, um weiter erfolgreich am Markt zu bestehen. Eine weitere Herausforderung wird es besonders für technische Dienstleister sein, dass der Generation Z die Weltoffenheit und die Flexibilität fehlt. Beides steht im Widerspruch zu den Eigenschaften der Generation Y. Ein weiterer Widerspruch zur Generation Y ist, dass die junge Generation strikte Regeln und Vorgaben benötigt, ohne diese Regeln können sie nicht ihre Aufgaben umsetzen. Dadurch werden Unternehmen äußerst unterschiedlich mit ihren Mitarbeitern umgehen müssen, da sie einerseits sehr viele in späterer Folge ältere Mitarbeiter der Generation Y haben werden, die auf eine freie Arbeitseinteilung, flexible Arbeitszeiten und Selbständiges Arbeiten ohne Kontrolle, nur mit Feedback, besteht und andererseits Mitarbeiter der Generation Z, die ihre strikten Regeln und Vorgaben benötigt. Dies könnte auch zu Unstimmigkeiten und Unverständnis zwischen den Mitarbeitern der Generationen führen. Die fehlende Weltoffenheit der Generation Z wird für Unternehmen, die international agieren, eine große Herausforderung werden.

## **10.4 Ergebnisse des Vorgehensmodells**

In diesem Teil der vorliegenden Arbeit sind zunächst die Ergebnisse der einzelnen Phasen dargestellt. Diese einzelnen Teilergebnisse führen zu dem Gesamtergebnis, des in der Theorie erarbeiteten Vorgehensmodells zur Identifikation von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y. Aus dem ermittelten Gesamtergebnis sind die Handlungsempfehlungen für die PROMAX Project Management GmbH abgeleitet.

### 10.4.1 Ergebnisse – Phase 1

Die erste Phase diente zur Orientierung für die darauffolgenden Phasen des Modells. Nach einem Trendmapping Workshop sowie einem Brainstorming mit anschließender Bewertung, waren sich Geschäftsführer, HR-Manager und Führungskräfte aus der Privatwirtschaft einig, dass folgende Faktoren, Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y sein könnten:

- Flexible Arbeitszeiten
- Gute technische, zeitgemäße Büroausstattung und Einbringung in die Unternehmenskultur, nicht nur in Projekte
- Mitarbeiter dürfen Verantwortung übernehmen und sich im Unternehmen weiterentwickeln sowie Job Sharing

### 10.4.2 Ergebnisse – Phase 2

In der zweiten Phase des Vorgehensmodells wurde mittels einer quantitativen Datenerhebung eine Stichprobe der Generation Y, welche in diversen KMU der technischen Dienstleisterbranche beschäftigt sind, befragt. Diese quantitative Befragung hatte eine Gesamtteilnehmerzahl von 165 Personen. Die folgenden Ergebnisse wurden durch diese Maßnahme erhoben, diese gliedern sich in zwei Gruppen:

Die erste Gruppe zeigt Erfolgsfaktoren, welche auf soziale Eigenschaften der Unternehmen abzielen. Aus den Ergebnissen der ersten Gruppe sind auch eindeutige Überschneidungen mit den Ergebnissen der ersten Phase des Vorgehensmodells sichtbar:

- flexible Arbeitszeiten
- persönliche und berufliche Weiterentwicklung
- eigenverantwortliches Arbeiten
- Mitgestaltung der Unternehmenskultur
- positives Arbeitsklima
- ausgewogene Work-Life-Balance
- Leistung sollte an der Qualität der Ergebnisse gemessen und nicht an der Anwesenheitszeit

Die zweite Gruppe zeigt Erfolgsfaktoren, die das Employer Branding und das Personalmarketing betreffen bzw. wo die Unternehmen im Internet auftreten sollten, um die Zielgruppe zu erreichen.

- Interessenten informieren sich über das Unternehmen sowie offene Stellen am häufigsten mittels:
  - Internetrecherche
  - Unternehmens Homepage
  - Bekannte und Freunde
- Die Jobportale, welche von dieser Stichprobe der Generation Y zum Aufbau ihres Netzwerkes sowie zur Jobsuche genutzt werden, sind hauptsächlich Seiten wie:
  - Xing
  - Willhaben.at
  - Karriere.at
  - LinkedIn

### 10.4.3 Ergebnisse – Phase 3

In der dritten abschließenden Phase des Vorgehensmodells wurden Lehrbeauftragte aus höheren technischen Lehranstalten sowie Fachhochschulen mittels qualitativen Interviews zu ihrer Sicht auf Eigenschaften der Generation Y befragt. Ebenso wurden durch diese Interviews Maßnahmen zur Umsetzung der Ergebnisse aus der ersten und zweiten Phase in Unternehmen, ermittelt.

Die folgenden Ergebnisse gliedern sich in drei Gruppen:

Die erste Gruppe zeigt positive und negative Eigenschaften der Generation Y aus der Sicht von Lehrbeauftragten.

- intuitiver Umgang mit neuen Medien und Elektronik
- außerordentliches Durchhaltevermögen
- Bereitschaft, sich ständig weiterzubilden

Negative Eigenschaften der Generation Y sind:

- exzessiver Gebrauch von Unterhaltungselektronik
- zu unkritisches hinterfragen von Ergebnissen aus Internet und aus Berechnungen
- das Verlangen, nach einer ausgedehnten Auszeit nach einigen Jahren im Berufsleben

Die zweite Gruppe beinhaltet Maßnahmen zur richtigen Ansprache der Generation Y aus der zweiten Phase:

- sehr früh auf zukünftige Zielgruppe eingehen
- Werbung für das Unternehmen
- Benchmarking – Lernen von den Besten
- Stellenausschreibungen inhaltlich und optisch interessant gestalten
- Strategie für die Personalbeschaffung entwickeln

Die dritte Gruppe zeigt Ergebnisse zur Umsetzung der Wünsche und Bedürfnisse, welche als Erfolgsfaktoren der Generation Y aus der zweiten Phase des Modells hervorgehen:

- persönlichkeitsbildende Schulungen (gilt nur für späte Phase der Generation Y ab 1990)
- abwechslungsreiche Tätigkeiten
- keine Versprechen, die nicht gehalten werden können
- Feedback geben
- zu den Entscheidungen der Mitarbeiter stehen
- positives Betriebsklima schaffen und erhalten
- potentielle Mitarbeiter Probearbeiten lassen (Schnuppertag/e)
- Benchmarking – Lernen von den Besten (Bsp. ENGEL Austria GmbH)
- Fitnessstudio und Kinderbetreuung im Unternehmen
- Kürzung der Wochenarbeitszeit

#### 10.4.4 Gesamtergebnis des Vorgehensmodells – Identifizierte Erfolgsfaktoren

Alle Ergebnisse des drei Phasen Modells zusammengefasst ergeben das Gesamtergebnis. Diese Ergebnisse zeigen die empirisch identifizierten Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y.

Daraus geht hervor, dass soziale Eigenschaften des Unternehmens Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung sind, diese sind folgende:

- flexible Arbeitszeiten
- persönliche und berufliche Weiterentwicklung
- eigenverantwortliches Arbeiten
- Mitgestaltung der Unternehmenskultur
- positives Arbeitsklima
- ausgewogene Work-Life-Balance
- Leistung sollte an der Qualität der Ergebnisse gemessen und nicht an der Anwesenheitszeit

Weitere Erfolgsfaktoren sind neben einer gut gepflegten Unternehmens Homepage und Mundpropaganda, auch die Wahl der richtigen Kanäle, um die Generation Y anzusprechen. Die identifizierten Kanäle sind Xing, Willhaben.at, Karriere.at sowie LinkedIn.

Maßnahmen zum richtigen Auftritt von Unternehmen in diesen Jobportalen, sodass dieser von der Generation Y als ansprechend empfunden wird, zeigen die folgenden Ergebnisse:

- sehr früh auf zukünftige Zielgruppe eingehen
- Werbung für das Unternehmen
- Benchmarking – Lernen von den Besten
- Stellenausschreibungen inhaltlich und optisch interessant gestalten
- Strategie für die Personalbeschaffung entwickeln

Die Maßnahmen zur praktischen Umsetzung der Wünsche und Bedürfnisse, welche als Erfolgsfaktoren identifiziert wurden, gestalten sich wie folgt:

- persönlichkeitsbildende Schulungen (gilt nur für späte Phase der Generation Y ab 1990)
- abwechslungsreiche Tätigkeiten
- keine Versprechen, die nicht gehalten werden können
- Feedback geben
- zu den Entscheidungen der Mitarbeiter stehen
- positives Betriebsklima schaffen und erhalten
- potentielle Mitarbeiter Probearbeiten lassen (Schnuppertag/e)
- Benchmarking – Lernen von den Besten (Bsp. ENGEL Austria GmbH)
- Fitnessstudio und Kinderbetreuung im Unternehmen
- Kürzung der Wochenarbeitszeit

## **11 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE PROMAX PROJECT MANAGEMENT GMBH**

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde unter anderem das Ziel definiert, Handlungsempfehlungen für das zukünftige Vorgehen in der Personalbeschaffung, unter Berücksichtigung der identifizierten potentiellen Erfolgsfaktoren, abzuleiten. Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse ist es möglich, diese Handlungsempfehlungen für die PROMAX Project Management GmbH abzugeben.

### **11.1 Handlungsempfehlungen – Personalbeschaffung**

Um die Lücken, welche in der Analyse des Personalbeschaffungsprozesses der PROMAX Project Management GmbH identifiziert wurden, zu schließen und dem Unternehmen neue Möglichkeiten im Prozess der Personalbeschaffung zu zeigen, wird empfohlen, dass das Unternehmen in das Employer Branding und in das Mobile Recruiting investieren muss. Durch diese Maßnahmen, können die identifizierten Erfolgsfaktoren gezielt eingesetzt werden.

Um die Zielgruppe der zukünftigen Mitarbeiter möglichst früh abseits des Internets anzusprechen, ist zu empfehlen, dass die Geschäftsführer schon in den ersten Klassen von höheren technischen Lehranstalten Vorträge halten, in denen sie den zukünftigen Ingenieuren das Unternehmen vorstellen, und den Schülern die Möglichkeit für Ferialpraktika unterbreiten.

Im Personalbeschaffungsprozess ist es erforderlich, dass das Unternehmen zukünftig auch direkt die Bedarfsträger miteinbezieht. So ist es dem Bedarfsträger und zukünftigen Vorgesetzten möglich, sich ein besseres Bild von dem potentiellen neuen Mitarbeiter zu machen und kann spezifische Fragen stellen, welche üblicherweise nicht in Bewerbungsinterviews gestellt werden.

Des Weiteren sind innerhalb des Unternehmens regelmäßige Umfragen zur Ermittlung der EVP durchzuführen. Durch diese Maßnahme erfährt einerseits das Unternehmen, was es für dessen Mitarbeiter besonders attraktiv macht hier zu arbeiten, andererseits kann mit dieser Erkenntnis nach außen geworben werden.

Weiters muss das Unternehmen mit den bestehenden Incentives und Benefits, die es bietet, mehr werben. Das Unternehmen hat beispielsweise ein Fitnessstudio im Haus, das bei Nutzung die Work-Life-Balance verbessert, kommuniziert dies aber nicht nach außen.

Um sich das Vorgehen im Bereich Employer Branding besser und schneller anzueignen, ist zu empfehlen, dass das Unternehmen Benchmarking mit anderen Unternehmen, welche die größte Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter aufweisen, durchführt. Da es bei dieser Art von Benchmarking nicht um heikle Kundendaten oder Know-how, welches nicht nach außen kommuniziert werden darf, handelt, ist davon auszugehen, dass die identifizierten Unternehmen dieses Wissen weitergeben oder durch einfache Rechercharbeit durch die PROMAX GmbH zu ermitteln ist. Ein Vorzeigeunternehmen im Bereich Mitarbeiterzufriedenheit ist die ENGEL Austria GmbH in Oberösterreich.

Um zu vermeiden, dass Mitarbeiter schon in der Probezeit das Unternehmen verlassen, da sie eine Stelle in einem Großunternehmen besetzen können, muss das Unternehmen offen kommunizieren, dass es ein KMU ist, welches in enger Zusammenarbeit mit bekannten Großunternehmen im In- und Ausland arbeitet.

Da die Branche, in der das Unternehmen handelt, einerseits sehr spezifisch und andererseits sehr breit gefächert ist, sollte auf der Unternehmenshomepage ein eigener Bereich für Bewerber eingerichtet werden, in dem die gesamte Branche mittels Imagevideos klarer definiert wird. Außerdem sind Arbeitsproben, die nicht unter die Verschwiegenheitspflicht fallen, in diesen Bereich der Homepage zu implementieren. Diese Arbeitsproben haben die Aufgabe, zu zeigen, wie beispielsweise eine Industrieanlage entsteht, von der Planung am Papier, bis hin zur fertigen Anlage und der Nachbetreuung des Kunden.

Eine weitere Empfehlung ist, eine Personalbeschaffungsstrategie zu entwickeln, aus der hervorgeht, wie in bestimmten Situationen, besonders bei Ressourcenknappheit, schnellstmöglich der optimale Mitarbeiter für die zu besetzende Stelle gefunden werden kann. In dieser Strategie können spezifische Szenarien entwickelt und fiktional durchgespielt werden, hierzu bietet sich die Szenario Technik aus dem Bereich der Kreativitätstechniken an.

## **11.2 Handlungsempfehlungen – Interne Organisation**

Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern derzeit flexible Arbeitszeiten, diese sind jedoch mittels eines Gleitzeitensystems sowie einer bestimmten Kernzeit eingeschränkt. Da sich in den Ergebnissen zeigt, dass die Generation Y gerne selbst- und nicht fremdbestimmt ist, muss das Unternehmen die Kernzeiten entfernen, so haben die Mitarbeiter ein Gefühl der freien Entscheidung. Es ist davon auszugehen, dass sich trotz dieser Änderung nichts an der Anwesenheitszeit der Mitarbeiter ändern wird.

Ein weiterer wesentlicherer Erfolgsfaktor für die Generation ist das Feedback. Um diesen Erfolgsfaktor umzusetzen, ist es notwendig, dass die Vorgesetzten und die Geschäftsführer den Mitarbeitern zu spezifischen Tätigkeiten Feedback geben und nicht erst am Ende eines Projektes. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist, dass die Leitung zu den Entscheidungen der Mitarbeiter gegenüber Dritten stehen muss. Beides führt zur Steigerung der Motivation der Mitarbeiter und dadurch zu schnelleren und unter Umständen auch zu besseren Ergebnissen.

Es werden im Unternehmen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten im technischen Bereich angeboten. Es bietet sich an, diese Schulungen um persönlichkeitsbildende Maßnahmen zu erweitern. Dieses Vorgehen ist besonders bei Mitarbeitern anzuwenden, welche direkten Kundenkontakt haben, wie beispielsweise Mitarbeiter aus dem Bereich Project Management, Site Services oder technische Beratung.

Um das Betriebsklima noch weiter zu verbessern, ist zu empfehlen, im Unternehmen einen Gemeinschaftsraum einzurichten. Hier hätten Mitarbeiter die Möglichkeit, sich untereinander besser auszutauschen und auf diese Weise schneller an Lösungen eines bestehenden Problems zu gelangen. Da das Unternehmen schon ein äußerst familiäres Gefüge ist, ist es erforderlich, dies auch klar nach außen zu kommunizieren.

Weiters ist es notwendig, die spezifischen Bedürfnisse der bestehenden Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen durch kurze online Umfragen zu erheben und speziell auf diese Ergebnisse einzugehen. Beispielsweise kann das Obst zur freien Entnahme oder einmal in der Woche ein gemeinsames Essen im Besprechungs- oder Gemeinschaftsraum sein. Ein regelmäßiges Zusammentreffen kann das Teamgefühl erheblich steigern.

Da aus dem Workshop der Trend der Markensucht hervorgeht und sich daraus der Erfolgsfaktor der technischen und zeitgemäßen Büroausstattung entwickelt hat, wird empfohlen, dass sich die Mitarbeiter ihre Arbeitsmittel selbst aussuchen können. Hierzu kann ein interner Katalog erstellt werden, in dem die auswählbaren Smartphones, Tablets und Notebooks aufgelistet sind. Besonders Smartphones haben einen äußerst kurzen Marktzyklus, daher ist zu empfehlen, diese Geräte jährlich auszutauschen. Dieses Vorgehen hätte keine weiteren finanziellen Auswirkungen auf das Unternehmen, da viele Mobilfunkanbieter ohnehin damit werben, die Endgeräte jährlich auszutauschen.

Das Unternehmen bedient schon heute eine Vielzahl der identifizierten Erfolgsfaktoren, jedoch hat die PROMAX Project Management GmbH es bisher verabsäumt, diese gebotenen Vorteile, das familiäre Umfeld und die schon bestehenden Weiterbildungsmaßnahmen nach außen zu kommunizieren, und diese zu ihrem Vorteil gegenüber Großunternehmen und anderen Mitbewerbern zu nutzen.

Alle diese Maßnahmen innerhalb des Unternehmens führen dazu, dass die Mitarbeiter, innerhalb ihres privaten Umfeldes sowie in sozialen Netzwerken, positive Mundpropaganda verbreiten. Dadurch wird dieser Kanal auch direkt vom Unternehmen mitbeeinflusst.

### **11.3 Handlungsempfehlungen – Online und offline Kommunikation**

Eine Möglichkeit, um die zu kommunizierenden Inhalte gebündelt an die Zielgruppe zu übermitteln, ist neben der Erweiterung der Homepage, welche schon in den Handlungsempfehlungen für die Personalbeschaffung beschrieben wurde, die Erstellung eines Bewerberfolders, welcher an Hochschulen und HTL's aufliegt. Dieser Folder beinhaltet, neben der Beschreibung des Unternehmens und der Branche, auch die Vorzüge des Unternehmens, welche sich als Erfolgsfaktoren herausgestellt haben sowie Impressionen von Firmenevents.

Das Unternehmen darf dessen Auftritt im Internet nicht nur auf Karriere.at beschränken, sondern den Internetauftritt auf die identifizierten Kanäle erweitern. Diese waren neben Karriere.at auch Xing, LinkedIn und Willhaben.at. Für den Auftritt auf diesen Seiten wird empfohlen, professionelle Werbetexter und Grafiker zur Unterstützung zu beauftragen. Dadurch ist gewährleistet, dass das Unternehmen für potentielle Bewerber sehr professionell wirkt. Neben diesen Erweiterungen, sollte das Unternehmen soziale Netzwerke, wie Facebook, zum Erweitern der Unternehmensbekanntheit nutzen. Facebook hat die Möglichkeit, durch die von den Nutzern freiwillig angegebenen Informationen, Werbung punktgenau zu platzieren, da das Unternehmen alle demografischen Informationen, Interessen und den Standort der Nutzer hat. So kann die PROMAX Project Management GmbH potentielle Mitarbeiter direkt ansprechen und sich dadurch Aufmerksamkeit verschaffen.

Derzeit ist die Homepage des Unternehmens nicht auf die Auflösung von mobilen Endgeräten angepasst. Dadurch wenden sich die Nutzer sowie mögliche potentielle Mitarbeiter möglicherweise schnell von der Homepage ab. Eine weitere Empfehlung liegt daher im Bereich der online Kommunikation. Jegliche Art von Internetauftritten, wie beispielsweise die Unternehmenshomepage, sind so zu gestalten, dass diese einwandfrei auf mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablets, funktionieren. Denn die Generation Y bzw. die Digital Natives, verwenden in ihrer Freizeit kaum noch herkömmliche Notebooks oder PCs. Dies gilt auch für die Generation Z und besonders für die Generation C.

## **12 EVALUIERUNG DES VORGEHENSMODELLS DURCH EXPERTEN**

Dieser Teil der vorliegenden Arbeit ist für die weiterführende Verwendung, des im theoretischen Teil erarbeiteten Vorgehensmodells zur Identifikation von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y, notwendig. Die Weiterverwendung ist möglich, da die Personengruppen, die zur Identifikation herangezogen werden, je nach Anwendungsbereich beliebig wählbar ist. Des Weiteren bietet dieses Modell die Möglichkeit, Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Z, ohne inhaltliche Modifikationen, zu ermitteln. Dies belegt sich durch die Tatsache, dass die kommende jüngste Generation in den nächsten Jahren vermehrt auf den Arbeitsmarkt gelangen wird. Da diese Generation, wie im Abschnitt 3.2.5 beschrieben, andere Bedürfnisse und Wünsche aufweist, als die Generation Y, ist es für Arbeitgeber zukünftig von Vorteil, die Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung für die Generation Z, unter Zuhilfenahme des vorliegenden Modells, zu ermitteln.

Die Evaluierung dieses Modells sollte mögliche Lücken im Modell oder Unstimmigkeiten im Aufbau des Modells identifizieren. Dies ermöglicht zukünftigen Nutzern eine bessere oder einfachere Durchführung der drei Phasen.

### **12.1 Vorbereitung, Aufbau und Durchführung der Interviews**

#### **12.1.1 Vorbereitung**

Die Vorbereitung der Interviews entspricht größtenteils der Vorbereitung der qualitativen Interviews der dritten Phase des Vorgehensmodells, siehe Unterabschnitt 10.3.1.1.

Die vorliegende Arbeit wurde für die PROMAX Project Management GmbH erstellt, daher fiel die Wahl der Experten auf die Geschäftsführer und Mitarbeiter des Personalwesens des Unternehmens. Diese Personen waren durch ihre Erfahrung und Expertise in der Lage, das Vorgehensmodell zur Identifikation von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y, zu evaluieren.

Die ausgewählte Expertengruppe setzte sich aus fünf Personen zusammen. Drei der fünf Experten waren die Geschäftsführer der PROMAX GmbH, Ing. Andreas Rogl, Ing Wolfgang Maier und Ing. Michael Fasching sowie zwei Mitarbeiterinnen aus dem Personalwesen des Unternehmens, Sandra Maier und Jasmin Pieber.

#### **12.1.2 Aufbau und Durchführung**

Ebenso wie in der zweiten Phase des Vorgehensmodells, war es auch bei diesen qualitativen Interviews zur Evaluierung des Vorgehensmodells notwendig, einen Interviewleitfaden zu erstellen, dessen Inhalt standardisiert ist.

Für die Einleitung der Interviews wurden klassische Eisbrecherfragen gewählt, sodass sich der Interviewpartner besser und schneller auf die Interviewsituation einstellen konnte.

Nach der Erstellung des Interviewleitfadens wurden zwei Testinterviews mit Personen aus dem Bekanntenkreis des Autors durchgeführt. Diese Maßnahme war notwendig, um gewisse Fragestellungen besser und einfacher zu formulieren.

Nach der Einarbeitung der gewonnenen Erkenntnisse aus der Testphase wurden die Interviews durchgeführt. Die Erkenntnisse daraus sind in Unterabschnitt 12.3.2 beschrieben

Alle Interviewpartner wurden vor dem Interview um Erlaubnis der Aufzeichnung gebeten. Hierzu haben sich drei der fünf Interviewpartner einverstanden erklärt, somit wurden die Antworten der verbleibenden zwei Interviewpartner weitestgehend handschriftlich notiert

Vor der Durchführung der einzelnen Interviews zur Evaluierung des Vorgehensmodells wurde darauf geachtet, dass für jedes Interview dieselben Bedingungen herrschen.

Nach den einleitenden Eisbrecherfragen wurde jedem Interviewteilnehmer das Vorgehensmodell ohne weitere Erklärung vorgelegt. Die Interviewpartner hatten dann einige Minuten Zeit, das Modell zu studieren. Im Anschluss daran wurden die standardisierten Fragen zur Evaluierung des Modells gestellt. Durch dieses Vorgehen konnte erfasst werden, ob das Modell für die Experten selbsterklärend ist oder ob dieses Modell für Personen, welche sich nicht eingehend mit dem Modell befasst haben, unbrauchbar ist.

### **12.2 Ziel der Interviews**

Ziel der qualitativen Interviews zur Evaluierung des Vorgehensmodells war es zu erheben, welche Anforderungen die Geschäftsführung und Mitarbeiter, die mit der Personalbeschaffung betraut sind, an ein Vorgehensmodell zur Erfolgsfaktorenfindung der Personalbeschaffung stellen, um dieses Modell zukünftig selbst anwenden und weiterverwenden zu können.

### **12.3 Auswertung und Erkenntnisse**

#### **12.3.1 Auswertung**

Für die Auswertung der qualitativen Interviews zur Evaluierung des Vorgehensmodells sind überwiegend die Antworten aus den spezifischen Fragen zum Aufbau des Modells sowie der spezifischen Fragen zum Inhalt des Modells relevant.

Da alle Fragen zum Aufbau und Inhalt des Modells von den fünf Experten gleichermaßen beantwortet wurden, wird auf eine detaillierte Auswertung der Interviews mittels einer Interview-Antworten-Matrix verzichtet. Bei der Auswertung wurde darauf geachtet, dass wesentliche Aussagen der Interviewpartner in die gewonnenen Erkenntnisse aller Interviews einfließen konnten. Die Erkenntnisse der Evaluierung werden im Abschnitt 12.3.2 zusammengefasst beschrieben.

Der Interviewleitfaden zur Evaluierung des Vorgehensmodells kann dem Anhang F der vorliegenden Arbeit entnommen werden.

In der nachstehenden Tabelle sind die relevanten Interviewfragen, die zur Auswertung notwendig waren, gelistet.

Nr.	Fragestellungen
1	Würden Sie es als hilfreich empfinden, ein Vorgehensmodell zu haben, welches Ihnen zielgruppenspezifisch Erfolgsfaktoren aufzeigt?
2	Könnten Sie sich vorstellen, dieses Vorgehensmodell im Unternehmen anzuwenden?
3	Hätte Ihnen rückblickend ein solches Vorgehensmodell bei der Personalbeschaffung geholfen?
4	Welche Anforderungen muss ein Vorgehensmodell zur Findung von Erfolgsfaktoren der Personalbeschaffung haben?
5	Glauben Sie, dass die Ergebnisse dieses Modells eine Hilfeleistung darstellt und die Anwendung des Vorgehensmodells einen Vorteil bringt?
6	Ist die Darstellung der Phasen und einzelnen Schritte für Sie logisch und verständlich?
7	Was würden Sie bei diesem Ansatz anders machen? Haben Sie Verbesserungsvorschläge für das Vorgehensmodell?

Tab. 13: Fragestellungen der qualitativen Interviews mit Experten, Quelle: Eigene Darstellung.

Das Vorgehensmodell, welches den Experten vor dem Hauptteil des Interviews vorgelegt wurde, ist an dieser Stelle ein weiteres Mal dargestellt.

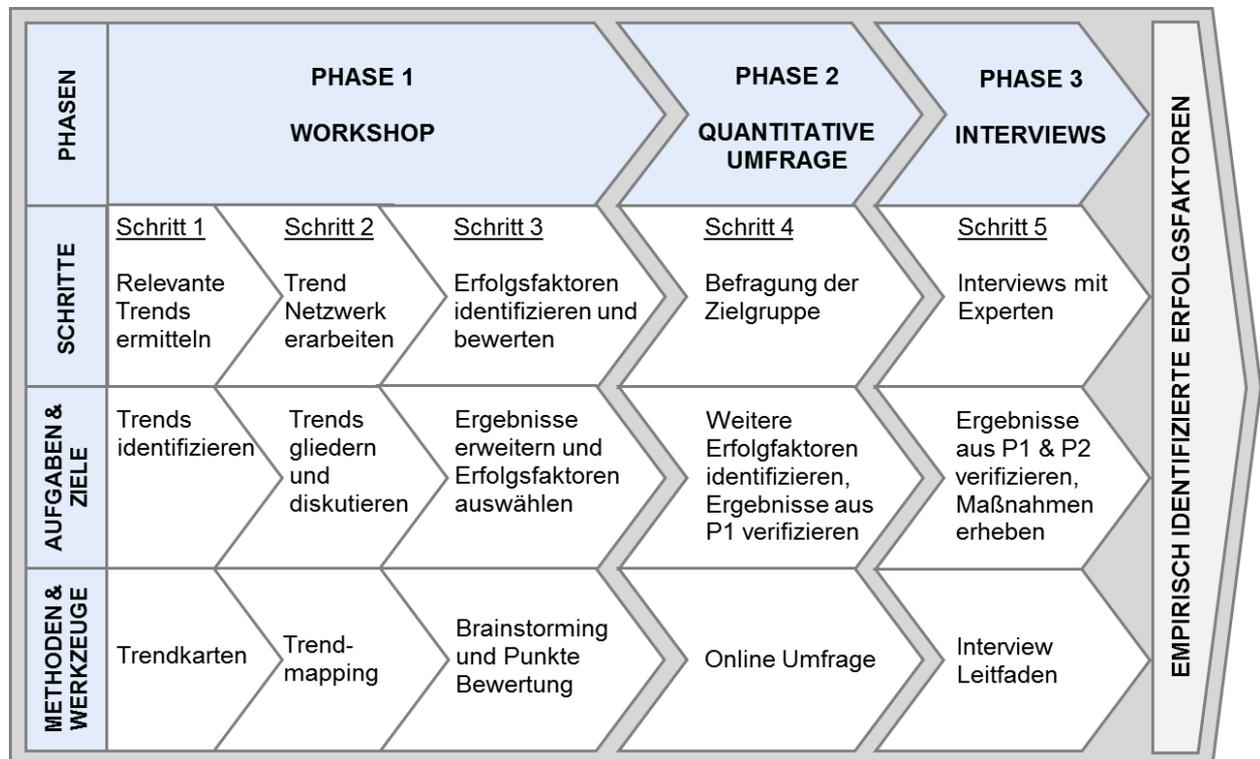


Abb. 34: Vorgehensmodell zur methodisch und materiell gestützten Identifikation von Erfolgsfaktoren, Quelle: Eigene Darstellung.

### **12.3.2 Erkenntnisse**

#### **Erkenntnisse zum Thema „Nutzen und Anwendung des zielgruppenspezifischen Vorgehensmodells“:**

Für die Experten ist es unter allen Umständen hilfreich, dieses Vorgehensmodell im Unternehmen zu haben, da dieses Modell nicht generelle Aussagen über das richtige Recruiting aufweist, sondern punktuell auf die Zielgruppe eingeht. Dadurch wird dem Unternehmen die Möglichkeit geboten, sich diesen Anforderungen anzupassen und diesen gerecht zu werden. Diese Anpassungen betreffen beispielsweise den Internetauftritt auf der eigenen Homepage. Dieses zielgruppenspezifische Modell kann unter Umständen, besonders durch die Vielzahl an Mitbewerbern im Raum Graz, einen Wettbewerbsvorteil bringen. Dem Unternehmen fehlten bislang zielgruppenspezifische Informationen, daher wurde die Personalbeschaffung generell so durchgeführt, wie es alle anderen Mitbewerber auch machen. Für die Experten ist es durchaus vorstellbar, dieses Vorgehensmodell im Unternehmen zu implementieren. Ebenso ist es denkbar, dass die Erkenntnisse dieses Modells in der Vergangenheit entstandenen Kosten, durch frühzeitiges Ausscheiden bestimmter Mitarbeiter, vermieden hätte.

#### **Erkenntnisse zum Thema „Aufbau und Darstellung des Modells“:**

Das Vorgehensmodell ist nach der einheitlichen Meinung der befragten Experten sehr durchgängig und schlüssig. Durch Eigenleistung hätte das Unternehmen solch ein Modell, durch das fehlende Know-how der Herangehensweise, nicht erarbeiten können. Für sie ist das fertige Modell durchaus verständlich und anwendbar. Der Erste Schritt in der ersten Phase des Modells (Trendmapping) könnte für die Experten erst nach einem Briefing durchgeführt werden, was sie sich aber durchwegs zutrauen. Ausdrücklich wurde erwähnt, dass die Erkenntnisgewinnung durch Trends der Zielgruppe ein äußerst innovativer Ansatz ist, auf den das Unternehmen keinesfalls ohne Unterstützung gekommen wäre. Die Darstellung und der inhaltliche Aufbau des Vorgehensmodells ist durch die Pfeilform sehr klar und richtungsweisend. Besonders wurde hervorgehoben, dass es sehr gut ist, dass die Aufgaben und Ziele sowie die Methoden und Werkzeuge im jeweiligen Schritt des Modells dargestellt sind. Diese Darstellung ist sehr hilfreich und die Experten kennen einen solchen Aufbau von anderen Modellen nicht. Aus diesem Grund möchten sie, auch für sich selbst erstellte Modelle, diese Inhalte übernehmen.

### **12.4 Conclusio der Evaluierung**

Aufgrund der Erkenntnisse der Evaluierung des Vorgehensmodells zur Identifikation von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y, ist es nicht notwendig, weitere Änderungen am Modell vorzunehmen. Daraus ist zu schließen, dass dieses Modell für die zukünftige Erfolgsfaktorenforschung im Bereich Personalbeschaffung herangezogen werden kann.

Die befragten Experten waren sich durchwegs einig, dass dieses Modell im Unternehmen Anwendung finden wird, sodass das Unternehmen nur jene Mitarbeiter einstellt, die auch in dieser Branche und Unternehmensform arbeiten möchten. So wird sichergestellt, dass der Mitarbeiter motiviert bleibt und sich in seinem Arbeitsumfeld wohl fühlt. Dadurch ist es dem Unternehmen möglich, weiterhin langfristig am Markt zu bestehen und sich seine Kosten durch geringere Fluktuation zu vermindern.

## **13 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN**

In diesem Teil der vorliegenden Masterarbeit wird auf die in der Einleitung gestellten Forschungsfragen spezifisch eingegangen. Alle Antworten wurden im Zuge dieser Arbeit gefunden.

### **Wie kommt ein KMU in der technischen Dienstleistungsbranche an die richtigen Mitarbeiter, welche Faktoren beeinflussen die Personalbeschaffung?**

#### **Wie attraktiv sind KMU generell als Arbeitgeber für die Generation Y?**

Aus den Ergebnissen der einzelnen Phasen des Vorgehensmodells geht hervor, dass es für die Generation Y keinen erkennbaren Unterschied zwischen den Anforderungen an KMU und Großunternehmen gibt. Alle Unternehmen, welche technischen Dienstleistungen anbieten, sind dazu aufgefordert, in das Employer Branding zu investieren und auf die Bedürfnisse der gewünschten Zielgruppe einzugehen, um sich weiterhin erfolgreich am Markt zu behaupten. Die Ergebnisse aus der Theorie und dem Empirischen Teil dieser Arbeit zeigen, dass die Digitalisierung und die Individualisierung eindeutige Trends der Personalbeschaffung sind. Daher müssen Unternehmen verstärkt im World Wide Web auftreten und möglichst ansprechende Inserate in diversen Jobportalen schalten. Die größte Reichweite haben Xing, Karriere.at, Willhaben.at und LinkedIn. Dabei ist darauf zu achten, dass die Homepage der Unternehmen sowie alle anderen digitalen Aktivitäten auf mobilen Endgeräten funktionieren. Weitere Faktoren, welche die Generation Y als wichtig erachtet, sind die freie Gestaltung ihrer Arbeitszeit, um ihre Work-Life-Balance ihren Anforderungen entsprechend auszurichten und sie brauchen größtmöglichen Freiraum bei der Durchführung ihrer Tätigkeiten, welche sie auch bestmöglich durchführen, jedoch möchten sie nicht auf regelmäßiges konstruktives Feedback verzichten. Neben den flexiblen Arbeitszeiten ist es der Generation Y auch äußerst wichtig, in einem internationalen Umfeld tätig zu sein und die stetige persönliche und berufliche Weiterentwicklung sollte von Unternehmen gefördert werden. Einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren ist ein familiäres und freundliches Arbeitsumfeld. Besonders Großunternehmen müssen an diesem Faktor arbeiten, da aus der quantitativen Datenerhebung eindeutig hervorgeht, dass dieser Faktor in Großunternehmen nur teilweise vorhanden ist.

### **Welche Trends beeinflussen die Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y?**

Wie in der ersten Forschungsfrage schon teilweise beantwortet, sind die zwei Megatrends der Digitalisierung und Individualisierung, jene Trends, welche die Personalbeschaffung derzeit am wesentlichsten beeinflussen. Dies wurde in der Theorie sowie in der Praxis bestätigt. Weitere Trends, die die Personalbeschaffung der Generation Y beeinflussen und welche im Zuge dieser Arbeit identifiziert wurden, sind: „Pflücke den Tag“, „Intelligente Frauen“ und „Markensucht“. Der Trend der Digitalisierung beschreibt den Umstand, dass der Generation Y der Umgang mit elektronischen Hilfsmitteln und dem Internet ein leichtes ist. Alle Information die diese Generation benötigt, werden mit Hilfe von Smartphones, Tablets und Notebooks eingeholt. Das Smartphone wurde zum ständigen Begleiter und ist für diese Generation nicht mehr wegzudenken. Die Individualisierung beschreibt den Umstand, dass sich die Mitglieder der Generation Y meist als etwas Besonderes fühlen möchten und es daher sehr zu schätzen wissen, wenn Unternehmen direkt auf sie zukommen. Dies sollte aber nicht im persönlichen Kontakt

erfolgen, sondern wieder mit Hilfe des Internets auf diversen Jobportalen. Unter „Pflücken den Tag“ ist zu verstehen, dass die Generation Y nicht mehr lange im Voraus planen möchte. Sie möchte das Beste aus jedem Tag machen und daher ihre Work-Life-Balance optimal gestalten. Ihre berufliche Tätigkeit ist nicht der Mittelpunkt ihres Lebens. Das heißt nicht, dass sie Arbeit als unwichtig erachten, es heißt nur, dass sie ihre Freizeit und ihre Familie über ihre berufliche Tätigkeit stellen. Der Trend „Intelligente Frauen“ beschreibt die Tatsache, dass immer mehr Frauen eine berufliche Karriere anstreben und auch in technischen Berufen vermehrt zu finden sind. Dieser Trend zeigt, dass Frauen nicht, wie jahrzehntelang üblich, zu Hause die Kinder hüten und die Männer alleine für das Einkommen zuständig sind, sondern, dass sie mit einer eigenen Karriere ihren Beitrag zum Familieneinkommen liefern wollen. Der Trend der „Markensucht“ geht mit dem Trend der Individualisierung einher. Die Gesellschaft der Generation Y legt Wert auf bestimmte Markenprodukte wie Apple und Samsung aus der Elektronikindustrie oder Markenkleidung. Daher wurde die Markensucht als Trend im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y von Geschäftsführern, HR-Managern und Führungskräften, im Zuge der ersten Phase des Vorgehensmodells, identifiziert. Zurückzuführen ist das auf die Aussage dieser Personengruppe, dass beispielsweise viele Mitarbeiter dieser Generation von ihrem Arbeitgeber erwarten, ein iPhone als Dienst-Smartphone zu erhalten. Da diese - scheinbar individuellen - Geräte dermaßen weit verbreitet sind, kann der Trend der Markensucht und der Trend der Individualisierung zu einem Trend zusammengefasst werden: der Trend der individuellen Uniformierung.

### **Welche Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y gibt es?**

Diese Frage wurde größtenteils schon in der Haupt-Forschungsfrage beantwortet, daher werden an dieser Stelle die Ergebnisse des Vorgehensmodells zur Identifikation von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y aufgelistet. Folgende sind die Erfolgsfaktoren der Personalbeschaffung:

- flexible Arbeitszeiten
- persönliche und berufliche Weiterentwicklung
- eigenverantwortliches Arbeiten
- Mitgestaltung der Unternehmenskultur
- positives Arbeitsklima
- ausgewogene Work-Life-Balance

### **Welche Maßnahmen können durchgeführt werden um die Erfolgsfaktoren der Generation Y in Unternehmen zu implementieren?**

Die Maßnahmen, die Unternehmen für die erfolgreiche Umsetzung der Erfolgsfaktoren in Unternehmen setzen müssen, sind in den folgenden Absätzen beschrieben.

Unternehmen müssen ihre zukünftigen Zielgruppen so früh wie möglich ansprechen. Dies sollte schon in den ersten Jahren ihrer schulischen Ausbildung geschehen. Dies gibt den jungen Menschen die Möglichkeit, Interesse in bestimmten Gebieten zu entwickeln. Eine wesentliche Maßnahme zur Umsetzung

der Erfolgsfaktoren ist Benchmarking. Hierbei sollten Unternehmen von sogenannten Vorzeigeunternehmen lernen, wie sie eine maximale Mitarbeiterzufriedenheit schaffen. Die Stellenausschreibungen sollten inhaltlich und optisch so gestaltet werden, dass sie die Generation Y direkt ansprechen. Das es Unternehmen möglich ist, ihre Mitarbeiter auch auf Dienstreisen zu senden, ist es besonders für den jüngeren Teil der Generation Y (ab 1990) wichtig, persönlichkeitsbildende Maßnahmen im Unternehmen zu erhalten, damit diese Personengruppe mit jeder Situation beim Kunden umgehen und vor allem professionell in unangenehmen Situationen reagieren kann. Einer der identifizierten Erfolgsfaktoren ist das „Selbstständige Arbeiten“ der Generation Y. Hierzu ist es trotzdem notwendig, dass die Arbeitgeber die Mitarbeiter nicht alleine mit gewissen Problem- und Aufgabenstellungen lassen. Es ist für diese Generation äußerst wichtig, regelmäßiges konstruktives Feedback und Unterstützung zu erhalten. Die im Unternehmen durchzuführenden Tätigkeiten dürfen keinesfalls monoton sein. Ist das der Fall, langweilen sich diese Mitarbeiter sehr schnell und es besteht die Gefahr, dass sie dann zu einem anderen Arbeitgeber wechseln, bei dem sie davon ausgehen, dass sie immer neue Herausforderungen bekommen. Unternehmen müssen dafür sorgen, dass das Betriebsklima äußerst familiär und freundlich ist und dass die Charaktere der Mitarbeiter harmonisieren, so wird die Motivation der Mitarbeiter und in Folge dessen das Ergebnis der Arbeit positiv beeinflusst. Damit es Unternehmen möglich ist, herauszufinden ob der potentielle neue Mitarbeiter in das Gefüge des Unternehmens passt, sind sogenannte Schnuppertage in denen der potentielle Mitarbeiter im Unternehmen zur Probe arbeitet, zu empfehlen. So können die Mitarbeiter ihre Meinung zu dem potentiellen Mitarbeiter abgeben und es kann schnell erkannt werden, ob dieser in das Unternehmen passt oder nicht. Fitnessstudios und Kinderbetreuungsstätten im Unternehmen tragen ebenso zur Zufriedenheit der Mitarbeiter bei, da diese Einrichtungen zu einer positiven Work-Life - Balance führen können. Unternehmen sollten ebenso über eine Kürzung der Wochenarbeitszeit nachdenken. Diese Maßnahme könnte zu einer Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter führen, sodass das Unternehmen trotz kürzerer Arbeitszeiten ihre Umsatzzahlen erhöhen könnte.

## 14 RESÜMEE UND FORSCHUNGS AUSBLICK

Dieses abschließende Kapitel fasst die Ergebnisse des theoretischen und des empirischen Teils dieser Arbeit zusammen und gibt einen Ausblick für die zukünftige Anwendung des Vorgehensmodells zur Identifikation von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung.

Die Ergebnisse des Theorieteils dieser Arbeit spiegeln sich in den Ergebnissen der empirischen Ausarbeitung wieder. In der Theorie waren die Trends der Digitalisierung und der Individualisierung ein wesentlicher Bestandteil, der ebenso aus der Theorie entsprungene Erfolgsfaktoren. Dieses waren das Employer Brandings und die HR-Trendarbeit.

Im Zuge der Anwendung des entwickelten Vorgehensmodells hat sich ebenso herausgestellt, dass unter anderem die Trends der Digitalisierung und der Individualisierung ein wesentlicher Bestandteil der Erfolgsfaktoren der Generation Y sind. Weitere Trends der Personalbeschaffung sind „intelligente Frauen“, „Pflücke den Tag“ und „Markensucht“. Die empirisch identifizierten Erfolgsfaktoren sind ein weiterer Bestandteil der Erfolgsfaktoren aus der Literatur. Diese waren die Forderung nach flexiblen Arbeitszeiten, persönliche und berufliche Weiterentwicklung, positives Arbeitsklima sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance und eigenverantwortliches Arbeiten. Der Trend der Digitalisierung spiegelt sich in der Art und Weise, wie und wo sich die potentiellen Mitarbeiter nach ihren möglichen zukünftigen Arbeitgebern informieren, wieder. Denn diese Informationsgewinnung geht eindeutig von den klassischen Printmedien weg in Richtung Internetrecherche bzw. digitale Medien. Hier wurde im Zuge der quantitativen Datenerhebung am häufigsten die jeweiligen Unternehmenswebseiten genannt, direkt gefolgt von online Jobportalen wie Xing, Willhaben.at oder Karriere.at, welche die am häufigsten verwendeten Informationsquellen sind. Nicht zuletzt hat es sich gezeigt, dass einer der wichtigsten Informationsquellen die klassische Mundpropaganda ist, da sich die potentiellen Mitarbeiter neben den digitalen Informationsquellen auch bei ihren Bekannten und Freunden über bestimmte Unternehmen informieren. Die möglichen Maßnahmen zur Umsetzung dieser Erfolgsfaktoren gehen unter Anderem aus der dritten Phase des Vorgehensmodells hervor. Die in dieser Phase mittels qualitativen Interviews befragten Lehrbeauftragten sind der Meinung, dass Unternehmen so früh wie möglich an ihre zukünftigen Zielgruppen herantreten sollten, um für ihr Unternehmen zu werben. Ein äußerst häufig genannter Erfolgsfaktor zur Umsetzung der von der Generation Y geforderten Faktoren ist das Benchmarking. Hierzu sollte Benchmarking mit Unternehmen, die für ihre ausgesprochene Mitarbeiterzufriedenheit bekannt sind, durchgeführt werden. Aus diesen Interviews ergab sich auch, dass die Unternehmen ihre Stellenausschreibungen optisch und inhaltlich interessant gestalten sollten. Unternehmen sollten, ebenso wie für die Erreichung ihrer Unternehmensziele, auch eine Strategie für die Personalbeschaffung entwickeln. Um die Wünsche und Bedürfnisse der Generation Y bestmöglich in Unternehmen zu implementieren ist es notwendig, persönlichkeitsbildende Schulungen in Unternehmen durchzuführen. Dies gilt insbesondere für den jüngeren Anteil der Generation Y, denn es hat sich im Zuge der qualitativen Interviews herauskristallisiert, dass die Generation Y zwei gespalten ist. Der jüngere Anteil der Generation Y ist jener Anteil der ab 1990 geboren ist. Dieser Anteil weist einige charakteristische Merkmale der Generation Z auf und hat dadurch Schwierigkeiten im Umgang mit anderen Personen und dem Auftreten gegenüber Kunden oder anderen Respektspersonen.

Es ist zu sagen, dass aus der empirischen Anwendung des Vorgehensmodells eindeutig hervorgeht, dass die Generation Y ein ganz klares Bild von ihrem Arbeitgeber hat, dem dieser gerecht werden muss. Die Generation Y hat keine Scheu, Konsequenzen bei Nichterfüllung der Wertevorstellungen in Unternehmen zu ziehen. Diese Generation ist eine äußerst selbstbewusste und kompetente Generation, mit klaren Vorstellungen. Diese Eigenschaften sollten Unternehmen für sich nutzen, da mindestens der ältere Anteil der Generation Y, welcher von 1980 bis 1989 geboren ist, mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung und Selbstständigkeit umgehen kann. Die Generation möchte zu ihrer Arbeit nur regelmäßiges konstruktives Feedback und nicht auf Anweisung arbeiten. Diese Wünsche und Bedürfnisse der Generation Y sind nicht einseitig, diese Generation ist durchaus gewillt, im Gegenzug, an die Erfüllung dieser Wünsche und Bedürfnisse, etwas zu leisten.

Die zukünftige Anwendung des Vorgehensmodells zur Identifikation von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung kann in den nächsten Jahren für die Generation Z verwendet werden, denn wie im vorhergehenden Absatz angedeutet, weisen schon Teile der Generation Y Eigenschaften dieser Generation auf. Aus den Interviews der Lehrbeauftragten geht hervor, dass die Generation Z eine Generation mit voraussichtlich vielen Fachexperten ist. Dies behindert ihren Blick für das große Ganze und besteht daher nicht aus Generalisten, welche sich in vielen Bereichen auskennen. Die Generation Z ist derzeit noch eine Generation mit Personen, die äußerst unflexibel ist. Sie benötigt einen geregelten Tagesablauf und strikte Regeln und Anweisungen für die Umsetzung von Arbeitsschritten. Dies könnte dazu führen, dass Unternehmen, die sich derzeit auf die Bedürfnisse der Generation Y einstellen, in einigen Jahren wieder umstrukturieren müssen, da die Generation Z mit den Freiheiten der Generation Y nicht umgehen können wird. Daher könnte auch die Zusammenarbeit mit der Generation Z für die Generation Y schwierig werden. So ist Unternehmen zu raten, dass sie früh genug und regelmäßig ihre zukünftigen Zielgruppen beobachten und die Bedürfnisse dieser Zielgruppen erheben, um sich den neuen Herausforderungen am Arbeitsmarkt rechtzeitig stellen zu können.

Die Eigenschaften aller Generationen sind dynamisch, das heißt sie verändern sich über die Zeit. Somit bleibt die Möglichkeit der Veränderung der Generation Z noch offen, sodass sich Unternehmen möglicherweise in Zukunft nicht auf eine komplett neue Generation einstellen müssen.

Neben der Anwendung des Vorgehensmodells auf die Generation Z, ist ebenso die Generation C zu betrachten. Diese Generation hat das größte Potential und wächst ständig weiter. Auch die Bedürfnisse und Wünsche, der Generation C, verändern sich stetig, dadurch sind die Erfolgsfaktoren für diese Generation laufend zu analysieren und in Unternehmen zu implementieren. Die Generationen werden zukünftig nicht weiter nach ihrem Alter, sondern nach ihrem Lebensgefühl definiert, daher müssen Unternehmen auf die Lebensumstände und den digitalen Fortschritt eingehen.

Das wichtigste für Unternehmen ist es, ihre Mitarbeiter wertzuschätzen, unabhängig von der Generation der Mitarbeiter. Denn so wie in der Einleitung dieser Masterarbeit Peter F. Drucker schon zitiert wurde, sind die Mitarbeiter für ein Unternehmen wesentlich wichtiger, als die Unternehmen für die Mitarbeiter.<sup>210</sup>

---

<sup>210</sup> Vgl. Drucker (o.J.), Onlinequelle [10.04.2016].

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

Achouri, Cyrus (2007): *Recruiting und Placement – Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Amberg, Michael; Wiener, Martin (2015): *Kritische Erfolgsfaktoren für Offshoresoftwareentwicklungsprojekte – Eine explorative Studie*, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg

Bartscher, Thomas; Frick, Juliane (2009): *Personalbeschaffung und -auswahl*, in: ProFirma, Heft 01/2009, S. 68 – 71

Becker, Manfred (2002): *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Böhm, Stephan; Bruch, Heike; Kunze, Florian (2010): *Generationen erfolgreich führen – Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Brandl, Sebastian; Hildebrandt, Eckart (2002): *Zukunft der Arbeit und soziale Nachhaltigkeit – Zur Transformation der Arbeitsgesellschaft vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdebatte*, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden

Brem, Alexander; Vahs, Dietmar (2015): *Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; Mendius, Hans Gerhard (2002): *Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung*, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Stuttgart

Buckmann, Jörg (Hrsg.) (2013): *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können – Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding*, Springer Gabler Verlag, Ennetbaden/Wiesbaden

Buschmann, Andrea; Latzel, Jana; Mattmüller Roland (Hrsg.) (2015): *Das „House of Employer Branding“ als Lösungsansatz für die Praxis*, in: Hesse, Gero; Mattmüller, Roland (Hrsg.): *Perspektivwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generation Y und Z*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 201-208

Dannhäuser, Ralph (Hrsg.) (2015): *Praxishandbuch Social Media Recruiting – Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise*, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Daschmann, Hans-Achim (1994): *Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Eckert, Thomas; von Hippel, Aiga; Pietraß, Manuela; Schmidt-Hertha, Bernhard (Hrsg.) (2011): *Bildung der Generationen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

- Esser, Elke; Hill, Paul; Schnell, Rainer (2011): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 9. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München/Wien
- Esser, Marco; Schelenz, Bernhard (2014): *HR als Trendscout – Ausblick. Um die Personalarbeit heute auf das Morgen auszurichten, muss ein systematisches Trendmanagement gezielt als HR-Aufgabe etabliert werden.*, in: *Personalmagazin*, Heft 03/2014, S. 40 – 42
- Fink, Alexander; Siebe Andreas (2011): *Handbuch Zukunftsmanagement – Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung*, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/New York
- Flato, Erhard; Reinbold-Scheible, Silke (2008): *Zukunftsweisendes Personalmanagement: Herausforderung demografischer Wandel: Fachkräfte gewinnen, Talente halten und Erfahrung nutzen*, MI Fachverlag, München
- Fleig, Jürgen; Rößler, Anette; Wolf, David (o.J.): *Personalbeschaffung – Die passenden Mitarbeiter einfach finden*, b-wise GmbH, Karlsruhe
- Forstmann, Daniel; Haenecke, Henrick; Zerres, Christopher; Zerres, Michael (2007): *Erfolgsfaktorenforschung*, McKinsey, Berlin
- Frevel, Bernhard (Hrsg.) (2004): *Herausforderung demografischer Wandel – Perspektiven der Gesellschaft*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Fritz, Wolfgang (1993): *Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing – Eine Bestandsaufnahme*, Technische Universität Braunschweig, Braunschweig
- Hartmann, Ralph (2015): *Rekrutierung im Mittelstand: Trends und Herausforderungen im Personalmanagement oder von Trüffelschweinen und Wollmilchsäuen*, in: Hartman, Michaela (Hrsg.): *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt – HR-Aufgaben optimal vernetzen*, Springer Gabler Verlag, Hamburg/Wiesbaden, S. 215-233
- Hausmann, Andrea; Körner, Jana (Hrsg.) (2009): *Demografischer Wandel und Kultur – Veränderungen im Kulturangebot und der Kulturnachfrage*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Hering, Eckbert (2014): *Personalmanagement für Ingenieure*, Springer Verlag, Aalen/Wiesbaden
- Hesse, Gero; Mayer, Katja; Rose, Nico; u.a. (2015): *Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen*, in: Hesse, Gero; Mattmüller, Roland (Hrsg.): *Perspektivwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generation Y und Z*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 53-104
- Horsch, Jürgen (2000): *Personalplanung: Grundlagen, Gestaltungen, Gestaltungsempfehlungen, Praxisbeispiele*, NWB Verlag, Herne
- Hörschgen, Hans; Käßer-Pawelka, Günter; Kirsch, Jürgen (1993): *Marketing-Strategien: Konzepte zur Strategiebildung im Marketing*, 2. Auflage, Wissenschaft & Praxis Verlag, Ludwigsburg
- Horx, Matthias; Horx Zukunftsinstitut (Hrsg.) (2010): *Trend Definitionen*, Horx Zukunftsinstitut GmbH, Frankfurt/Wien
- Huber, Thomas; Rauch, Christian; Signium International (Hrsg.) (2013): *Generation Y – Das Selbstverständnis der Manager von morgen*, Zukunftsinstitut, Düsseldorf

- Immerschitt, Wolfgang; Stumpf, Marcus (2014): *Employer Branding für KMU – Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*, Springer Gabler Verlag, Salzburg/Wiesbaden
- Janusch, Matthias; Knorr, Elke; Wickel-Kirsch, Silke (2008): *Personalwirtschaft – Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Kirchgeorg, Manfred; Müller, Jenny (2013): *Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedereinstellung von Mitarbeitern*, in: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): *Handbuch Strategisches Personalmanagement*, 2. Auflage, Springer-Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 74-88
- Klaffke, Martin (Hrsg.) (2014a): *Erfolgsfaktor Generationen Management – Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement*, in: Klaffke, Martin: *Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden
- Klaffke, Martin (Hrsg.) (2014b): *Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen*, in: Klaffke, Martin: *Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden
- Kocka, Jürgen (2001): *Thesen zur Geschichte und Zukunft der Arbeit*, in: Politik und Zeitgeschichte, Heft 21/2001, S. 8-13
- König, Helmut; Schmidt, Julia; Sicking, Manfred (Hrsg.) (2009): *Die Zukunft der Arbeit in Europa – Chancen und Risiken neuer Beschäftigungsverhältnisse*, Transcript Verlag, Bielefeld
- Kremmel, Dietmar; Walter, Benjamin; Weis, Franziska (2013): *Wie Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv werden*, in: KMU Magazin, Heft 7-8/2013, Horn/St. Gallen, S. 18-21
- Latz, Isabelle (2016): *Personalakquisition im Spiegelbild der Generationenvielfalt*, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden
- Mann, Darrell; Zinner, Viktoria (2016): *TenDNA – Trends von morgen – für Innovationen von heute*, 2. Auflage, Ideal Final Result Consultants Ltd, Cranford
- Marterbauer, Markus; Forum Politische Bildung (Hrsg.) (2010): *Finanz- und Wirtschaftskrise: Neue Herausforderungen für Sozial- und Beschäftigungspolitik*, in: Informationen zur Politischen Bildung, Heft 33/2010, Innsbruck, Wien/Bozen, S. 35-43
- Oertel, Jutta (2014): *Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen*, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): *Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden
- Parment, Anders (2013): *Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*, 2. Ausgabe, Springer-Gabler Verlag, Stockholm/Wiesbaden
- Pierenkemper, Toni (2015): *Wirtschaftsgeschichte: Die Entstehung der modernen Volkswirtschaft*, 2. Ausgabe, Walter de Gruyter Verlag, Oldenburg
- Röderstein, René (2009): *Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche*, Gabler Verlag, Wiesbaden

- Schmidtke, Corinna (2001): *Der Mittelstand im Wettbewerb um Fachkräfte - Institutionen-ökonomisch fundiertes Personalmarketing als Lösungsansatz*, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung*, Heft 1/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 90 NF, Wiesbaden, S. 1-24
- Scholz, Christian (2014): *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*, Wiley-VCH Verlag, Weinheim
- Scholz, Christian (2011): *Grundzüge des Personalmanagements*, Franz Vahlen Verlag, München
- Sponheuer, Birgit (2010): *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Stock-Homburg, Ruth (2010): *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Stotz, Waldemar; Wedel, Anne (2009): *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*, Walter de Gruyter Verlag, München/Oldenburger
- Stülb von Klimesch, Lothar; von Klimesch, Christoph (2014): *Professional Search als Personalmarketing – Eine Antwort auf das Recruiting-Dilemma in der Wissensgesellschaft*, Springer Gabler Verlag, Berlin Heidelberg
- Terler, Michael, u.a. (o.J.): *Erfassen von Kundenbedürfnissen – Innovationsleitfaden*, Studienrichtung Innovationsmanagement CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH, Graz
- Trost, Armin (2009): *Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren*, Luchterhand Verlag, Köln
- Watzka, Klaus (2014): *Personalmanagement für Führungskräfte – Elf zentrale Handlungsfelder*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Weyrather, Irmgard (1990): „*Erfreuliche Bilder deutschen Neuaufbaus*“ – *Frauenarbeit in „Männerberufen“ nach 1945*, in König, Helmut; von Greiff, Bodo; Schauer, Helmut (Hrsg.): *Sozialphilosophie der industriellen Arbeit*, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden, S. 133-148
- Wolf, Sabine (1998): *Erwerbsarbeit und Hausarbeit – Zum dualen Denken in der Ökonomie und seinen Folgen für das Geschlechterverhältnis*, in Bierter, Willy; von Winterfeld, Uta (Hrsg.): *Zukunft der Arbeit – welcher Arbeit?*, Springer Basel AG, Berlin/Basel/Boston/Birkhäuser, S. 194-214

### Online-Quellen

- Allianz; wiwiki (Hrsg.) (o.J.): System der Altersvorsorge in Österreich, <http://wiwiki.at/de/wiki/detail/mc/versicherung-vorsorge/sc/betriebliche-vorsorge/art/system-der-altersvorsorge-in-oesterreich.html>, [Stand: 31.10.2016]
- Arnold, Wolfgang (Hrsg.) (2013): *Zyklus der vier Generationen*, [http://www.goldseitenblog.com/wolfgang\\_arnold/index.php/2013/07/28/der-vier-generationen-zyklus-1](http://www.goldseitenblog.com/wolfgang_arnold/index.php/2013/07/28/der-vier-generationen-zyklus-1), [Stand: 05.05.2016]
- Bartscher, Thomas; Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.): *Personalbeschaffung*, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72030/personalbeschaffung-v8.html>, [Stand: 25.05.2016]
- Bleumortier, Sabine; Haufe Akademie (Hrsg.) (2014): *Generation Y: Eine Generation voller Erwartungen – und was erwartet die Unternehmen?*, <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalmanagement/generation-y-eine-generation-voller-erwartungen-und-erwartet-die-unternehmen/>, [Stand: 09.05.2015]
- Bund, Kerstin; Zeit Online (Hrsg.) (2014): *Generation Y – Wir sind jung ... und brauchen das Glück: Wie die Generation Y die Berufswelt verändert und warum alle von diesem Wandel profitieren.*, <http://pdf.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld.pdf>, [Stand: 07.05.2016]
- Collins, Jim (2001): *Good to Great*, [http://www.jimcollins.com/article\\_topics/articles/good-to-great.html#articletop](http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html#articletop), [Stand: 05.06.2016]
- Cloos, Patric; Personalwerk (Hrsg.) (2015): *EVP (Employer Value Proposition)*, <https://www.personalwerk.de/sonstiges/glossar/evp-employer-value-proposition/>, [Stand: 28.05.2016]
- Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) (Hrsg.) (2007): *Employer Branding Definition*, <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>, [Stand: 03.06.2016]
- Drucker, Peter F.; Hahn, Reinhard (Hrsg.) (o.J.): *Employer Branding*, <http://www.rainhardhahn.de/Fachartikel/Employer-Branding>, [Stand: 10.04.2016]
- Fernández, Flores (2015): *La consultoría cíclica de Howe y Strauss*, <https://adnhistoriadelarte.com/page/2/>, [Stand: 06.05.2016]
- Fraunhofer IAO (Hrsg.) (2016): *Foresight-, Monitoring- und Trendanalysen*, <https://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/ueber-uns/geschaeftsfelder/dienstleistungs-und-personalmanagement/583-foresight-monitoring-trendanalysen.html>, [Stand: 26.05.2016]
- Goldman Sachs (Hrsg.) (2016): *Millennials coming of age*, <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>, [Stand: 07.05.2016]
- Henneberger, Fred; Keller, Berndt; Wohltmann, Hans-Werner; Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.): *Arbeitsmarkt*, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56980/35/Archiv/56980/arbeitsmarkt-v9.html>, [Stand: 16.04.2016]
- Holmes, Ryan; Inc. (Hrsg.) (2016): *Move Over, Millennials: 5 Things You Need to Know About Generation C*, <http://www.inc.com/ryan-holmes/move-over-millennials-5-things-you-need-to-know-about-generation-c.html>, [Stand: 31.10.2016]

- Institute for Competitive Recruiting, Statista (Hrsg.) (2014): *Anteil der Neueinstellungen nach ausgewählten Recruiting-Plattformen in Deutschland im Jahr 2014*, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/307385/umfrage/bevorzugte-recruiting-plattformen-bei-personalverantwortlichen/>, [Stand: 05.06.2016]
- JobSwipr GmbH (Hrsg.) (2016): *Was ist hokify?*, <https://hokify.com/press>, [Stand: 04.06.2016]
- Kablutsckin, Johann; Ingenics AG (Hrsg.) (2016): *Qualitative und quantitative Personalbedarfsplanung*, <https://www.ingenics.de/de/industrial-engineering/personalbedarfsplanung.php>, [Stand: 26.05.2016]
- LifeCourse Associates (Hrsg.) (o.J.a): *Generational Archetypes*, <http://www.lifecourse.com/about/method/generational-archetypes.html#homepage>, [Stand: 05.05.2016]
- LifeCourse Associates (Hrsg.) (o.J.b): *Generations in History*, [http://www.lifecourse.com/assets/files/gens\\_in\\_history.pdf](http://www.lifecourse.com/assets/files/gens_in_history.pdf), [Stand: 06.05.2016]
- Morin, Raymond; Currati (Hrsg.) (2015): *Generation C: The 12 Online Consumer Trends in 2016*, <http://curatti.com/12-consumer-trends-2016/>, [Stand: 31.10.2016]
- o.V., Google Inc. (Hrsg.) (2013): *Introducing Gen C – The YouTube Generation*, [https://ssl.gstatic.com/think/docs/introducing-gen-c-the-youtube-generation\\_research-studies.pdf](https://ssl.gstatic.com/think/docs/introducing-gen-c-the-youtube-generation_research-studies.pdf), [Stand: 31.10.2016]
- o.V., IMB Universität Augsburg (2016) (Hrsg.): *Delphi-Studie*, <http://qsf.e-learning.imb-uni-augsburg.de/node/542>, [Stand: 28.05.2016]
- o.V., Universität Trier (Hrsg.) (o.J.): *Arbeit*, <http://woerterbuchnetz.de/Meyers/?sigle=Meyers&mode=Vernetzung&lemid=IA06431#XIA06431>, [Stand: 16.04.2016]
- o.V. Zukunftsinstitut (Hrsg.) (o.J.): *Methoden der Trend- und Zukunftsforschung*, <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/methoden-der-trend-und-zukunftsforschung/>, [Stand: 28.05.2016]
- Reif, Marcus; Futurebiz (Hrsg.) (2015): *Alles ändert sich: die Generation X, Y und Z Wandel bei Human Resources – Arbeitgeberattraktivität ist entscheidend – Kultur wird es!*, <http://www.reif.org/blog/alles-aendert-sich-die-generationen-x-y-und-z-wandel-bei-human-resources/>, [Stand: 15.05.2015]
- Reif, Marcus (Hrsg.) (2015): *Veteranen, Baby-Boomer, X, Y, Z und bald Alpha – die Generationen!*, <https://marcusreif.de/2015/07/31/veteranen-baby-boomer-x-y-z-und-bald-alpha-die-generationen/>, [Stand: 15.05.2016]
- Rieder, Peter; HRweb (Hrsg.) (2014): *Generation Z Definition ... oder: Generation Y war gestern – es lauert die Generation Z!*, <http://www.hrweb.at/2014/02/generation-z-definition/>, [Stand: 14.05.2016]
- Sauerland, Dirk; Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.): *Preismechanismus*, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54602/35/Archiv/54602/preismechanismus-v5.html>, [Stand: 16.04.2016]
- Schawbel, Dan; Entrepreneur (Hrsg.) (2014): *Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need To Know*, <https://www.entrepreneur.com/article/236560>, [Stand: 15.05.2016]
- SGG (Schweizer Gemeinnützige Gesellschaft) (Hrsg.) (o.J.): *Generationenbeziehungen: Veränderte Bedingungen zwischen den Generationen*, <http://www.intergeneration.ch/de/generationenbeziehungen-veraenderte-bedingungen-zwischen-den-generationen>, [Stand: 05.05.2016]

- Smarrella, Tony (Hrsg.) (o.J.): *The Power of 4 – The Four Generations: Who They Are*, <https://cdn3.trainingindustry.com/media/2068134/the%20power%20of%204.pdf>, [Stand: 07.05.2016]
- Solis, Brian (Hrsg.) (2012): *Meet Generation C: The Connected Customer*, <http://www.briansolis.com/2012/04/meet-generation-c-the-connected-customer/>, [Stand: 31.10.2016]
- Statistik Austria (Hrsg.) (2015): *Vorausberechnete Bevölkerungsstruktur für Österreich 2014-2075 laut Hauptszenario*, [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/027308.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/027308.html), [Stand: 03.05.2016]
- Stelter, Daniel (Hrsg.) (2016): *Wie die großen Ökonomen Schumpeter und Kondratieff uns vor der nächsten Schuldenkrise bewahren können*, <http://think-beyondtheobvious.com/stelter-in-den-medien/wie-die-grossen-oekonomen-schumpeter-und-kondratieff-uns-vor-der-naechsten-schuldenkrise-bewahren-koennen-2/>, [Stand: 01.05.2016]
- Stelter, Daniel (Hrsg.); Swarup, Bob (2014): *Wie die großen Ökonomen Schumpeter und Kondratieff uns vor der nächsten Schuldenkrise bewahren können*, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/wie-die-finanzkrise-in-den-kondratieff-zyklus-passt-a-968911.html>, in: *Manager Magazin*, [Stand: 01.05.2016]
- Steigenberger, Karin (2016): *Demografische Entwicklung in Österreich – Mehr ältere und weniger jüngere Menschen*, [https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/Demografische\\_Entwicklung\\_in\\_Oesterreich.html](https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html), [Stand 02.05.2016]
- Textor, Martin R. (Hrsg.) (1991): *Die Persönlichkeitsentwicklung von Kindern und Jugendlichen als Herausforderung an Familie und Schule*, <http://www.kindergartenpaedagogik.de/25.html?tmpl=component&print=1&page>, in: *Das Kita-Handbuch*, [Stand: 05.05.2016]
- ValueOptions (Hrsg.) (o.J.): *The Traditional Generation [Born 1922–1945]*, [http://www.valueoptions.com/spotlight\\_YIW/traditional.htm](http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/traditional.htm), [Stand:06.05.2016]
- Voigt, Kai-Ingo; Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.): *Arbeit*, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54787/35/Archiv/54787/arbeit-v7.html>, [Stand:16.04.2016]

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	5
Abb. 2: Die fünf langen Konjunkturwellen (Kondratieff-Zyklen), Quelle: Vgl. Brem/Vahs (2015), S. 6 (leicht modifiziert). ....	9
Abb. 3: Demografische Entwicklung in Österreich, Quelle: Vgl. Allianz (o.J.), Onlinequelle [31.10.2016] (leicht modifiziert). ....	11
Abb. 4: Der vier Generationen Zyklus nach Strauss und Howe in Jahreszeiten eingeteilt, Quelle: In Anlehnung an Fernández (2015), Onlinequelle [06.05.2016]. ....	14
Abb. 5: Generationen-Tableau, Quelle: Vgl. Klaffke (2014), S. 12 (leicht modifiziert). ....	15
Abb. 6: Zukunftsperspektiven der Generation Y, Quelle: Vgl. Huber/Rauch (2013), S. 27 (leicht modifiziert). ....	21
Abb. 7: Wunscharbeitgeber der Generation Y, Quelle: Vgl. Huber/Rauch (2013), S. 33 (leicht modifiziert). ....	22
Abb. 8: Einteilung von Erfolgsfaktoren, Quelle: Vgl. Röderstein (2009), S.35 (leicht modifiziert).....	28
Abb. 9: Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren, Quelle: Vgl. Forsmann/Haenecke/Zerres u.a. (2007), S. 14 (leicht modifiziert). ....	30
Abb. 10: Anteil der Neueinstellungen nach ausgewählten Recruiting-Plattformen in Deutschland 2014, Quelle: Vgl. Institute for Competitive Recruiting (2014), Onlinequelle [05.06.2016] (leicht modifiziert).....	34
Abb. 11: Personalbeschaffungsprozess, Quelle: Eigene Darstellung. ....	37
Abb. 12: Personalbedarfsplanung als Ausgangspunkt für die Personalplanung; Quelle: In Anlehnung an Watzka (2014), S. 10. ....	39
Abb. 13: Trend-Innovations-Modell, Quelle: Vgl. Horx (2010), S. 4 (leicht modifiziert).....	46
Abb. 14: Personalmarketingprozess, Quelle: Vgl. Kirchgeorg/Müller (2013), S. 75 (leicht modifiziert). ....	51
Abb. 15: Personalauswahlprozess, Quelle: Vgl. Janusch/Knorr/Wickel-Kirsch (2008), S. 48 (leicht modifiziert). ....	56
Abb. 16: Vorgehensmodell zur methodisch und materiell gestützten Identifikation von Erfolgsfaktoren, Quelle: Eigene Darstellung. ....	59
Abb. 17: Umsatzanteil der einzelnen Branchen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	67
Abb. 18: Workshop Design aus begleitender Workshop Präsentation, Quelle: Eigene Darstellung. ....	71
Abb. 19: Trendmap der Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y, Quelle: Eigene Darstellung. ....	73
Abb. 20: Geschlechterverteilung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	79
Abb. 21: Geburtsjahrgänge, Quelle: Eigene Darstellung. ....	80

Abb. 22: Tätigkeit der Probanden, Quelle: Eigene Darstellung.....	81
Abb. 23: Berufserfahrung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	82
Abb. 24: Anzahl der Arbeitgeber im Berufsleben, Quelle: Eigene Darstellung. ....	82
Abb. 25: Informationsbeschaffung von potentiellen Arbeitgeber, Quelle: Eigene Darstellung. ....	83
Abb. 26: Beliebteste Jobportale, Quelle: Eigene Darstellung. ....	84
Abb. 27: Rankingskala verschiedener Faktoren, Quelle: Eigene Darstellung. ....	85
Abb. 28: Weiterbildung im Unternehmen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	86
Abb. 29: Weiterbildungsmaßnahmen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	86
Abb. 30: Faktoren für Großunternehmen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	87
Abb. 31: Faktoren für KMU, Quelle: Eigene Darstellung.....	87
Abb. 32: Beeinflussende Faktoren, Quelle: Eigene Darstellung. ....	88
Abb. 33: Selbstbild der Probanden, Quelle: Eigene Darstellung.....	89
Abb. 34: Vorgehensmodell zur methodisch und materiell gestützten Identifikation von Erfolgsfaktoren, Quelle: Eigene Darstellung.....	104

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Prognostizierte Bevölkerungsstruktur 2016 bis 2050 in Österreich, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistik Austria (2015), Onlinequelle [03.05.2016].	11
Tab. 2: Generationen im Überblick, Quelle: Vgl. Reif/Futurebiz (Hrsg.) (2015), Onlinequelle [15.05.2016] (leicht modifiziert).	25
Tab. 3: Ermittlung des Reservebedarfs, Quelle: Vgl. Watzka (2014), S. 13 (leicht modifiziert).	40
Tab. 4: Zugangs-/Abgangstabelle, Quelle: Vgl. Watzka (2014), S. 15 (leicht modifiziert).	41
Tab. 5: Erhebung des Nettopersonalbedarfs, Quelle: Vgl. Watzka (2014), S. 16 (leicht modifiziert).	42
Tab. 6: Anforderungs- und Qualitätsprofile, Quelle: Vgl. Watzka (2014), S. 28 (leicht modifiziert).	43
Tab. 7: Relevante Trends, Quelle: Eigene Darstellung.	72
Tab. 8: Ergebnisse des Brainstormings Teil 1 von 2, Quelle: Eigene Darstellung.	74
Tab. 9: Ergebnisse des Brainstormings Teil 2 von 2, Quelle: Eigene Darstellung.	75
Tab. 10: Geschlechterverteilung, Quelle: Eigene Darstellung.	79
Tab. 11: Geburtsjahrgänge, Quelle: Eigene Darstellung.	80
Tab. 12: Fragestellungen der qualitativen Interviews mit Lehrbeauftragten, Quelle: Eigene Darstellung.	92
Tab. 13: Fragestellungen der qualitativen Interviews mit Experten, Quelle: Eigene Darstellung.	104

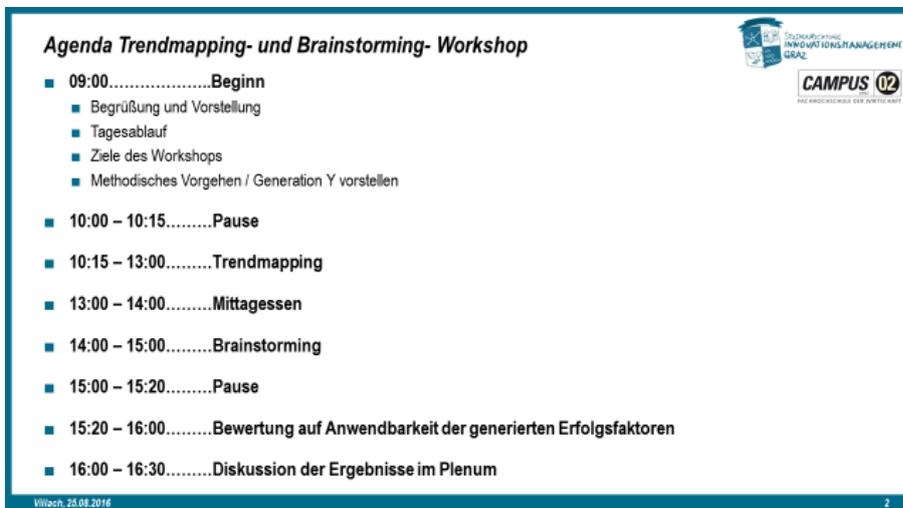
## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
bzw.	beziehungsweise
CIT	Critical Incident Technique
CV	Curriculum Vitae
EVP	Employer Value Proposition
EU	Europäische Union
GE	General Electric
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resources
HTL	Höhere Technische Lehranstalt
IW	Institut der deutschen Wirtschaft
KMU	Kleine und Mittelständische Unternehmen
MA	Mitarbeiter
o.J.	ohne Jahr
o.V.	ohne Verfasser
PIMS	Profit Impact of Market Strategy
RoI	Return On Invest
SGE	Strategische Geschäftseinheiten
u.a.	und andere
USA	United States of America
USP	Unique Selling Proposition
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
Vgl.	Vergleich
∅	Durchschnitt
%	Prozent
Σ	Summe

## ANHANG

### Anhang A: Workshop Präsentation, Ergebnisse und Impressionen

#### Begleitende Präsentation:



**Ziele**

- **1. Ziel – Trends identifizieren**  
Welche Trends treffen auf die Generation Y in der Personalbeschaffung von Ingenieurbüros zu?
- **2. Ziel – Erfolgsfaktoren, auf Basis der relevanten Trends, identifizieren/generieren**  
Welche möglichen Erfolgsfaktoren der Personalbeschaffung gibt es?



WUoach, 23.08.2016 3

**Ergebnis des Workshops**

**IDENTIFIZIERTE ERFOLGSFAKTOREN DER  
PERSONALBESCHAFFUNG IN TECHNISCHEN  
DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN**



WUoach, 23.08.2016 4

**Generation Y - Millenials**  
(1980-2000)



**Die Messlatte hochlegen**

*Gen-Yers werden von allen Richtungen umworben – herkömmliche Rekrutierungstaktiken werden also nicht funktionieren. Unternehmen, die für diese 'Talents' attraktiv sein wollen, müssen sich von der Konkurrenz abheben und Kreativität & Attraktivität beweisen.*

WUoach, 23.08.2016 5



**Characteristics**

- Wollen sich durch ihre Berufswahl emotional ausdrücken
- Permanente Multi-Taskers – in allen Lebensbereichen
- Zielorientiert – was persönliche Ziele betrifft
- Sind sehr tolerant zu sich selbst
- Hohe Erwartungen an den Arbeitgeber
- Nützen Technologie in allen Bereichen
- Extrem teamorientiert, sehr sozial
- Optimistisch

WUoach, 23.08.2016

7

**Generationen und Ihre Ziele / Grundsätze**

Generation	Ziel/Grundsatz
Baby Boomer (1946 - 1964)	Wir leben, um zu arbeiten.
Generation X (1965 - 1979)	Wir arbeiten, um zu leben.
Generation Y (1980 - 2000)	Erst kommt das Leben, dann die Arbeit
Generation Z <sup>1)</sup> (2001 - )	Arbeiten ist nur ein Teil des Lebens <sup>2)</sup>

1946    1965    1980    2001    <sup>1)</sup>Z = Zukunft nach Overbeck  
<sup>2)</sup>nach Ralf Overbeck    Heute

© Ralf Overbeck/Consulting 2014

WUoach, 23.08.2016

8

# TRENDMAPPING

WUoach, 23.08.2016

9

### Trendmapping – 6 Schritte



- 1) Wahl des Anwendungsbereiches (Branche, Produkte, ...)
- 2) Bestimmen der relevanten Trends für den Anwendungsbereich
- 3) Auflisten und Nummerieren der Trends
- 4) Zusammenhänge auflisten (Welcher Trend führt zu welchem anderen Trend?)
- 5) Darstellen der Zusammenhänge in einem Trend-Netzwerk
- 6) Analyse des Netzwerks und Identifizierung der wichtigsten Trends (Loops, Collectors, ...)

Willach, 23.08.2016

12

### Frage zur Ermittlung relevanter Trends



**Welche Trends treffen auf die Generation Y in der Personalbeschaffung von technischen Dienstleistern zu?**



Willach, 23.08.2016

14

# **BRAINSTORMING**



Willach, 23.08.2016

15

### Brainstorming - Die 4 Kreativitätsregeln



- In der Kreativphase gibt es keine Kritik
- Quantität geht vor Qualität
- Ideen sollten aufgegriffen und weiterentwickelt werden
- Jede noch so verrückte Idee ist erlaubt

Vllach, 23.08.2016 16

### Brainstorming – Frage zu jedem identifizierten Trend



Welche möglichen Erfolgsfaktoren der Personalbeschaffung, im Bereich technische Dienstleistungen, gibt es, um die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen?



Vllach, 23.08.2016 17



# BEWERTUNG

Vllach, 23.08.2016 18



## Anhang B: Fragebogen

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen des Masterstudiengangs Innovationsmanagement an der FH Campus02 in Graz, verfasse ich derzeit meine Masterarbeit zum Thema "Analyse von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y".

Das Ziel dieser quantitativen Befragung ist es, mögliche Erfolgsfaktoren der Personalbeschaffung aus der Sicht der Generation Y zu ermitteln, um daraus Handlungsempfehlungen für das HR-Management abzuleiten.

Dieser Fragebogen wird etwa 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen und richtet sich an Personen aus dem Bereich Ingenieur-Dienstleistungen, die der Generation Y angehören.

Bei der Generation Y handelt es sich um alle Personen, die zwischen 1980 und 1995 geboren sind.

Dieser Fragebogen ist anonym und es sind keine Rückschlüsse auf die einzelnen Personen möglich.

Durch Ihre Unterstützung ist es möglich repräsentative Ergebnisse für meine Masterarbeit zu erhalten.

**Vielen Dank, dass Sie sich für die Beantwortung dieses Fragebogens Zeit nehmen!**



Bernhard Wurzinger

Gleichheitsgrundsatz:

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in diesem Fragebogen ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

### Angaben zur Person

**Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an. \***

- weiblich
- männlich

**In welchem Zeitraum sind Sie geboren? \***

- vor 1980
- 1980 - 1983
- 1984 - 1987
- 1988 - 1991
- 1992 - 1995
- 1996 - 1999
- nach 1999

**Angaben zur Person**

**Sie befinden sich aktuell \***

- in einem Arbeitsverhältnis (kein Praktikum, Lehre o.ä.)
- im Bachelorstudium
- im Masterstudium
- im Dipolmstudium
- auf Jobsuche
- in einem berufsbegleitenden Bachelorstudium
- in einem berufsbegleitenden Masterstudium
- in einem berufsbegleitenden Diplomstudium
- in einer Lehrausbildung (Ausbildungsbezeichnung angeben)

**In welchen Bereich ordnen Sie Ihre derzeitige bzw. letzte berufliche Tätigkeit ein? \***

- Planung
- Konstruktion
- Terminplanung
- Projektmanagement
- Technische-Organisationsberatung
- Baustellenbetreuung
- Assistenz
- Interne Organisation
- andere

**Wie lange sind/waren Sie bereits berufstätig? \***

Auch Teilzeit, OHNE geringfügige Beschäftigung und Praktika

- weniger als 1 Jahr
- 1 - 2 Jahre
- 3 - 6 Jahre
- 7 - 10 Jahre
- mehr als 10 Jahre

**Wieviele Arbeitgeber hatten Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn? (inkl. derzeitiger Arbeitgeber) \***

OHNE Praktika

(Bitte die Anzahl der Arbeitgeber eingeben)

**Für wie viele Unternehmen denken Sie, werden Sie in Ihrem Leben arbeiten? \***

**Wie lange benötigen Sie Ihrer Meinung nach bis Sie nach Ihrer Ausbildung oder einer eventuellen Kündigung einen Arbeitsplatz finden? \***

Bitte den Zeitraum ab dem ersten Tag Ihrer aktiven Suche angeben (Urlaub, Weltreisen, etc. bitte nicht miteinbeziehen)

- Ich habe bereits ein Angebot
- weniger als 1 Monat
- 1 - 2 Monate
- 3 - 4 Monate
- 5 - 6 Monate
- 7 - 12 Monate
- mehr als 12 Monate

**Wo beziehen Sie Informationen zu potentiellen Arbeitgebern? \***

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft voll und ganz zu
Firmenhomepage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bekannte und Freunde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internetrecherche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tageszeitung (Standard, Kleine Zeitung, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobmessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachmagazine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sonstige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Auf welchen Jobportalen bzw. Karriere Seiten sind Sie angemeldet und wie häufig nutzen Sie diese? \***

Hinweis zur Häufigkeit der Nutzung:

-- = überhaupt nicht; - = selten; + = regelmäßig; ++ = sehr häufig

Bei Auswahl von "nicht angemeldet" bitte die Häufigkeit "--" wählen.

	angemeldet	nicht angemeldet	Häufigkeit der Nutzung -- - + ++
Xing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
AMS e-Jobroom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Monster.at	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Karriere.at	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Willhaben.at	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Stepstone.at	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Experteer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
sonstige (bitte angeben)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<input style="width: 250px; height: 20px;" type="text"/>			

**Was ist Ihnen wichtiger? \***

	sehr wichtig ◀◀◀	wichtig	etwas wichtig	weniger wichtig	sehr wichtig ▶▶▶	
Gehalt	<input type="radio"/>	Positives Arbeitsklima				
Flexible Arbeitszeiten	<input type="radio"/>	Home Office				
Herausfordernde Dienstreisen	<input type="radio"/>	Work-Life-Balance				
Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	Sicherer Arbeitsplatz				
Mitgestaltung der Unternehmenskultur	<input type="radio"/>	Größe des Unternehmens				
Teilzeit	<input type="radio"/>	Job Sharing (2 MA teilen sich einen Job z.B. Vormittag/Nachmittag)				
Eigenverantwortliches Arbeiten	<input type="radio"/>	Arbeiten auf Anweisung				
Feedbackkultur	<input type="radio"/>	Modernes Büro mit neuesten Arbeitsmitteln				
Unternehmenserfolg	<input type="radio"/>	Image des Unternehmens				
Privatleben	<input type="radio"/>	Karriere				
Internationale Kundenlandschaft	<input type="radio"/>	Nationale Kundenlandschaft				
Persönliche/Berufliche Weiterentwicklung	<input type="radio"/>	Wiederkehrende vertraute Aufgaben				

**Erwarten Sie von Ihrem Arbeitgeber, dass er Ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet? \***

- ja  
 nein

**Welche Weiterbildungsmöglichkeiten erwarten Sie von Ihrem Arbeitgeber? \***

**Nennen Sie maximal 3 Antworten.**

- Sprachkurse  
 Spezielle Software Schulungen (MS Project, etc.)  
 Programmiersprachen (Java, C++, etc.)  
 Präsentationstechniken  
 Moderationstechniken  
 Finanzielle Unterstützung für berufsbezogenes berufsbegleitendes Studium  
 andere (bitte angeben)

### **Arbeitgeber Auswahl**

**Bevorzugen Sie Großunternehmen oder Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU)? \***

**Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) sind eigenständige Unternehmen bis 250 Mitarbeiter  
(Definition nach Richtlinien der Europäischen Union)**

- KMU (bis 250 Mitarbeiter)  
 Großunternehmen (>250 Mitarbeiter)

**Geben Sie Faktoren an, die für Sie zur Auswahl des Großunternehmens geführt haben.**

Es müssen nicht alle Felder ausgefüllt werden.

Beispiele: bessere Feedbackkultur, Internationales Umfeld, Unternehmensgröße, etc.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

**Geben Sie Faktoren an, die für Sie zur Auswahl des KMU geführt haben.**

Es müssen nicht alle Felder ausgefüllt werden.

Beispiele: bessere Feedbackkultur, familiäres Umfeld, Unternehmensgröße, etc.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

**Bevorzugen Sie ein Unternehmen, das Ihnen einen Mentor zur Seite stellt oder eher ein Unternehmen ohne Mentor? \***

Ein Mentor ist eine Führungskraft bzw. ein Mitarbeiter, der schon lange für das Unternehmen tätig ist.

Dieser wird für einen festgelegten Zeitraum einer Nachwuchskraft (dem Mentee) zugewiesen.

Der Mentor kann als Berater bezeichnet werden, der sein Wissen und seine Erfahrungen weitergibt und somit die Entwicklung des Mentee unterstützt.

ja

nein

**Wie wichtig sind Ihnen folgende Motivatoren? \***

	äußerst unwichtig	unwichtig	wichtig	äußerst wichtig
Essensbons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zugang zu Fitnessraum im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teambuilding Events	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firmen Events (Sommerfest, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freiwillige Fort- und Weiterbildung im Unternehmen (Sprachkurse, Softskills, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obst und Getränke zur freien entnahme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativ-Freizeiträume (Tischtennis, Tischfußball, Ruheraum, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestige Arbeitsmittel (iPhone, iPad, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergünstigungen bei öffentlichen Veranstaltungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hunde am Arbeitsplatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zuschuss zu Jahresticket für öffentliche Verkehrsmittel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche der folgenden Aussagen treffen am ehesten auf Sie zu? \*

Nennen Sie maximal 5 Antworten.

- Sie sind flexibel und weltoffen
- Sie sind selbstbewusst
- Sie sind ziel- und leistungsorientiert
- Sie möchten sich selbst verwirklichen
- Sie sind technikaffin
- Sie legen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance
- Sie investieren in die eigene Weiterbildung
- Sie erwarten ein regelmäßiges Feedback
- Sie suchen einen Sinn im Tun und Handeln
- Sie sind entscheidungsfreudig
- Sie sind stressresistent
- Sie legen Wert auf ein überdurchschnittliches Gehalt
- sonstige

**Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? \***

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überwiegend zu	Stimme voll und ganz zu
Fehlende Karrieremöglichkeiten sind ein Grund den Arbeitgeber zu wechseln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist selbstverständlich für einen überschaubaren Zeitraum mehr zu arbeiten als gewöhnlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karriere ist mir wichtiger als Familie, Freunde und Freizeitaktivitäten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Dienstreisen sind für mich selbstverständlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Qualität der Arbeitsleistung sollte an den Ergebnissen gemessen werden und nicht an der Arbeitszeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Stimmung meines Arbeitsumfeldes beeinflusst meine Arbeitsleistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es kommt für mich nicht in Frage, dass ich für einen überschaubaren Zeitraum mehr arbeiten muss als gewöhnlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Abschließend stellen Sie sich bitte vor, dass Sie für einen technischen Dienstleister arbeiten (z.B. Ingenieurbüro, technisches Beratungsunternehmen, etc.).**

**Welche Eigenschaften/Aspekte muss dieser Arbeitgeber aufweisen, damit das Unternehmen langfristig für Sie interessant bleibt und Sie mit Ihrer Tätigkeit glücklich sind?**

Bitte nur eine/n Eigenschaft/Aspekt pro Zeile eintragen (Es müssen nicht alle Zeilen befüllt werden)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

» [Umleitung auf Schlussseite von Umfrage Online](#) (ändern)

## Anhang C: Fragebogen Auswertung

1. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an. \*

Anzahl Teilnehmer: 141

46 (32.6%): weiblich

95 (67.4%): männlich

2. In welchem Zeitraum sind Sie geboren? \*

Anzahl Teilnehmer: 141

- (0.0%): vor 1980

36 (25.5%): 1980 - 1983 

38 (27.0%): 1984 - 1987 

42 (29.8%): 1988 - 1991 

25 (17.7%): 1992 - 1995 

- (0.0%): 1996 - 1999

- (0.0%): nach 1999

3. Sie befinden sich aktuell \*

Anzahl Teilnehmer: 139

100 (71.9%): in einem Arbeitsverhältnis (kein Praktikum, Lehre o.ä.)

3 (2.2%): im Bachelorstudium

7 (5.0%): im Masterstudium

- (0.0%): im Dipolmstudium

1 (0.7%): auf Jobsuche

17 (12.2%): in einem berufsbegleitenden Bachelorstudium

9 (6.5%): in einem berufsbegleitenden Masterstudium

2 (1.4%): in einem berufsbegleitenden Diplomstudium

- (0.0%): Andere

4. In welchen Bereich ordnen Sie Ihre derzeitige bzw. letzte berufliche Tätigkeit ein? \*

Anzahl Teilnehmer: 124

29 (23.4%): Planung

21 (16.9%): Konstruktion

- (0.0%): Terminplanung

30 (24.2%): Projektmanagement

4 (3.2%): Technische-Organisationsberatung

3 (2.4%): Baustellenbetreuung

9 (7.3%): Assistenz

11 (8.9%): Interne Organisation

17 (13.7%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Projektierung
- Personalverrechnung
- Prozess Engineering
- Sozialwesen
- Marketing
- Angebotskalkulation
- Qualität
- Technische Berechnung
- Chemielabor
- Fertigung
- Technischer Angestellter
- Sales
- Produktmanagement
- Technischer Verkauf
- Finanzen
- Technischer Support/Lieferantenbetreuung
- Entwicklung

5. Wie lange sind/waren Sie bereits berufstätig? \*

Anzahl Teilnehmer: 124

2 (1.6%): weniger als 1 Jahr

12 (9.7%): 1 - 2 Jahre

46 (37.1%): 3 - 6 Jahre

26 (21.0%): 7 - 10 Jahre

38 (30.6%): mehr als 10 Jahre

6. Wieviele Arbeitgeber hatten Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn? (inkl. derzeitiger Arbeitgeber) \*

Anzahl Teilnehmer: 124

 Alle 89 vorangegangenen Antworten anzeigen

- 1
- 2
- 2
- 1
- 2
- 3
- 6
- 1
- 1
- 2
- 2
- 2
- 4
- 4
- 4
- 3
- 1
- 1
- 1
- 1
- 1
- 1
- 4
- 3
- 1
- 4
- 2
- 2
- 5
- 3
- 1
- 1
- 1
- 2
- 1
- 3

7. Für wie viele Unternehmen denken Sie, werden Sie in Ihrem Leben arbeiten? \*

Anzahl Teilnehmer: 134

45 (33.6%): 1 - 3

69 (51.5%): 4 - 6

8 (6.0%): 7 - 9

12 (9.0%): mehr als 9

8. Wie lange benötigen Sie Ihrer Meinung nach bis Sie nach Ihrer Ausbildung oder einer eventuellen Kündigung einen Arbeitsplatz finden? \*

Anzahl Teilnehmer: 128

10 (7.8%): Ich habe bereits ein Angebot

24 (18.8%): weniger als 1 Monat

50 (39.1%): 1 - 2 Monate

33 (25.8%): 3 - 4 Monate

8 (6.3%): 5 - 6 Monate

- (0.0%): 7 - 12 Monate

3 (2.3%): mehr als 12 Monate

## 9. Wo beziehen Sie Informationen zu potentiellen Arbeitgebern? \*

Anzahl Teilnehmer: 128

	trifft überhaupt nicht zu		trifft eher zu		trifft überwiegend zu		trifft voll und ganz zu	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Firmenhomepage	13x	10,16	31x	24,22	43x	33,59	41x	32,03
Bekannte und Freunde	13x	10,16	47x	36,72	49x	38,28	19x	14,84
Internetrecherche	10x	7,81	8x	6,25	34x	26,56	76x	59,38
Tageszeitung (Standard,...	29x	22,66	48x	37,50	37x	28,91	14x	10,94
Jobmessen	76x	59,38	34x	26,56	10x	7,81	8x	6,25
Fachmagazine	74x	57,81	38x	29,69	14x	10,94	2x	1,56
.	1x	100,00	-	-	-	-	-	-
?	1x	100,00	-	-	-	-	-	-
??	1x	100,00	-	-	-	-	-	-
AMS	-	-	-	-	-	-	1x	100,00
Arbeitgeberbewertungen...	-	-	-	-	-	-	1x	100,00
Arbeitsmarktservice	-	-	-	-	-	-	1x	100,00
Business Networks / Soc...	-	-	-	-	1x	100,00	-	-
Habe mich verklickt	1x	100,00	-	-	-	-	-	-
Homepage	1x	100,00	-	-	-	-	-	-
Hustler Magazin	1x	100,00	-	-	-	-	-	-
Jobbörsen	-	-	-	-	-	-	1x	100,00
k.A	1x	100,00	-	-	-	-	-	-
Leihtechnikfirmen	-	-	-	-	1x	100,00	-	-
Networking, persönliche...	-	-	-	-	-	-	1x	100,00
Social Network, Headhun...	-	-	-	-	-	-	1x	100,00
SocialMedia (Xing, Faceb...	-	-	-	-	-	-	1x	100,00
x	1x	100,00	-	-	-	-	-	-
XX	1x	100,00	-	-	-	-	-	-
-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-

## 10. Auf welchen Jobportalen bzw. Karriere Seiten sind Sie angemeldet und wie häufig nutzen Sie diese? \*

Anzahl Teilnehmer: 120

	angemeldet (1)		nicht angemeldet (2)	
	Σ	%	Σ	%
Xing	53x	44,17	67x	55,83
AMS e-Jobroom	25x	21,01	94x	78,99
Monster.at	11x	9,24	108x	90,76
Karriere.at	38x	31,67	82x	68,33
LinkedIn	38x	31,93	81x	68,07
Willhaben.at	52x	43,70	67x	56,30
Stepstone.at	5x	4,20	114x	95,80
Experteer	7x	5,88	112x	94,12
ABC.de	-	-	1x	100,00
AMS	-	-	1x	100,00
Div. Portale (zB ACstyria, WKO)	1x	100,00	-	-
facebook	2x	100,00	-	-
Facebook	-	-	2x	100,00
google	-	-	1x	100,00
hokify	1x	100,00	-	-
Indeed	1x	100,00	-	-
it-stellen.at	1x	100,00	-	-
job.at	1x	100,00	-	-
Kununu	-	-	1x	100,00
metajobs.at	1x	100,00	-	-
Rolling Pin	1x	100,00	-	-
Standard Karriere Portal	1x	100,00	-	-
standard.at	-	-	1x	100,00

11. Was ist Ihnen wichtiger? \*

Anzahl Teilnehmer: 112

links	sehr wichtig		wichtig		etwas		etwas		wichtig		sehr wichtig		rechts
	←←←←		←←		←		→		→→		→→→→		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)							
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
Gehalt	8x	7,14	17x	15,18	19x	16,96	24x	21,43	32x	28,57	12x	10,71	Positives Arbeitsklima
Flexible Arbeitszeiten	24x	21,43	48x	42,86	15x	13,39	7x	6,25	13x	11,61	5x	4,46	Home Office
Herausfordernde Dienstr...	5x	4,46	8x	7,14	18x	16,07	20x	17,86	33x	29,46	28x	25,00	Work-Life-Balance
Weiterbildungsmöglichke..	12x	10,71	30x	26,79	15x	13,39	11x	9,82	25x	22,32	19x	16,96	Sicherer Arbeitsplatz
Mitgestaltung der Untern...	17x	15,18	37x	33,04	28x	25,00	12x	10,71	14x	12,50	4x	3,57	Größe des Unternehmens
Teilzeit	9x	8,04	35x	31,25	40x	35,71	18x	16,07	6x	5,36	4x	3,57	Job Sharing (2 MA teilen ...
Eigenverantwortliches A...	46x	41,07	38x	33,93	8x	7,14	10x	8,93	6x	5,36	4x	3,57	Arbeiten auf Anweisung
Feedbackkultur	18x	16,07	42x	37,50	18x	16,07	13x	11,61	15x	13,39	6x	5,36	Modernes Büro mit neue...
Unternehmenserfolg	13x	11,61	38x	33,93	17x	15,18	24x	21,43	14x	12,50	6x	5,36	Image des Unternehmens
Privatleben	34x	30,36	34x	30,36	18x	16,07	13x	11,61	8x	7,14	5x	4,46	Karriere
Internationale Kundenlad...	11x	9,82	31x	27,68	39x	34,82	19x	16,96	7x	6,25	5x	4,46	Nationale Kundenlandsch...
Persönliche/Berufliche W..	38x	33,93	37x	33,04	14x	12,50	9x	8,04	10x	8,93	4x	3,57	Wiederkehrende vertrau...

12. Erwarten Sie von Ihrem Arbeitgeber, dass er Ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet? \*

Anzahl Teilnehmer: 112

102 (91.1%): ja

10 (8.9%): nein

13. Welche Weiterbildungsmöglichkeiten erwarten Sie von Ihrem Arbeitgeber? \*

Anzahl Teilnehmer: 102

62 (60.8%): Sprachkurse

75 (73.5%): Spezielle Software Schulungen (MS Project, etc.)

15 (14.7%): Programmiersprachen (Java, C++, etc.)

41 (40.2%): Präsentationstechniken

27 (26.5%): Moderationstechniken

44 (43.1%): Finanzielle Unterstützung für berufsbezogenes berufsbegleitendes Studium

8 (7.8%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- TÄTIGKEITSBEZOGENE SCHULUNGEN
- zeitliche Unterstützung berufsgleitender Studenten
- Fachseminare
- technische Schulungen
- Aktuelle Situation: Führungstraining (Persönlichkeitentwicklung)
- Fachspezifische Weiterbildungen
- Persönlichkeitsbildende Kurse
- techn. Schulungen

14. Bevorzugen Sie Großunternehmen oder Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU)? \*

Anzahl Teilnehmer: 112

58 (51.8%): KMU (bis 250 Mitarbeiter)

54 (48.2%): Großunternehmen (>250 Mitarbeiter)

15. Geben Sie Faktoren an, die für Sie zur Auswahl des Großunternehmens geführt haben.

Anzahl Teilnehmer: 45

1.
  - Konkurs ist bei kleineren Unternehmen wahrscheinlicher
  - Freunde
  - Stabilität
  - sichererer Arbeitsplatz
  - Weiterbildung
  - Geld
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Meine Lehre
  - Stabilität
  - Unternehmensgröße
  - Sicherheit des Jobs
  - Gehalt
  - Globale Märkte
  - Aufstiegschancen
  - mehr Aufstiegschancen

- Internationale Beziehungen
  - sicherer Arbeitsplatz
  - mehr Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Internationales Umfeld
  - Arbeitsplatzsicherheit
  - Unternehmensgröße
  - Internationale Kunden
  - Internationales Umfeld
  - größere Projekte
  - Karrieremöglichkeiten
  - Aufstiegsmöglichkeiten
  - Gehalt
  - Größeres Budget für Innovation
  - Sicherer Arbeitsplatz aufgrund Unternehmenserfolg
  - Besseres Gehalt
  - Internationales Umfeld
  - Entwicklungsmöglichkeiten
  - Internationales Image
  - Unternehmensgröße
  - sicherer Arbeitsplatz
  - Experten für alles Vorhanden
  - Weiterentwicklungsmöglichkeiten
  - Feedbackkultur
  - höheres Gehalt
  - Ich bin ein Teil von etwas Großem
  - angenehmes Klima
  - Gehalt
  - Internationales Umfeld
  - Gehalt
  - bessere Karrierechancen
- 2.
- Gehalt ist mehr verhandelbar
  - Produktvielfalt
  - Unternehmensgröße
  - mehrere Jobmöglichkeiten
  - Weiterentwicklung
  - Gehalt
  - Internationales Umfeld
  - Sicherheit
  - Besser bezahlt
  - viele unterschiedliche Kollegen
  - Image
  - Betriebsrat
  - bessere Dienstleistungen für Mitarbeiter
  - Unternehmensgröße
  - Möglichkeiten Weiterentwickeln
  - interne Jobwechsel leichter möglich
  - Internationales Umfeld
  - größere Aufstiegsmöglichkeiten
  - Auslandstätigkeit
  - mehr Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Jobauswahl
  - Umfangreiches Aufgabengebiet
  - Trotz Größe, familiäres Umfeld (aktuelle Situation)
  - Gute Bezahlung
  - Aufstiegsmöglichkeiten
  - Weiterentwicklungsmöglichkeiten
  - Vielfalt Abteilungen
  - Aufstiegschancen
  - Internationalität
  - Weltweit Erfolgreich
  - Sicherer Arbeitgeber

- Empfehlungen von Bekannten
  - Internationales Umfeld
  - Soziale Leistungen
  - Bekanntheitsgrad, weltweit
  - Aufstiegschancen
  - Größe der Firma
  - internationale Kontakte
  - Internationales Umfeld
- 3.
- Unternehmungskultur
  - Internationale Tätigkeit
  - Entwicklungsmöglichkeiten
  - berufsbegleitendes Studium
  - Interessante Organisation
  - Individuelles Arbeiten
  - Internationale Verhältnis
  - gute Struktur
  - Viele Kollegen
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
  - sichere Gehalt auszahlung
  - sicherer Job
  - Karenz
  - Arbeitsumfang oftmals besser und klarer definiert (Verantwortlichkeiten)
  - Teamgröße / Projektgröße
  - Möglichkeit intern zu wechseln
  - Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
  - Entwicklungsmöglichkeiten
  - Arbeitsplatzsicherung
  - Internationales Umfeld
  - Standorte weltweit
  - Produktionsbetrieb
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Internationales Umfeld
  - Soziale Leistungen
  - sicherer Arbeitsplatz
  - Verwandtschaft im Unternehmen
  - Internationales Umfeld
  - Reputation
  - flexible Arbeitszeiten
  - mehr Möglichkeiten
- 4.
- Image
  - Mitarbeiterleistungen
  - Soziales Engagement
  - Große Chancen auf Karriere
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Dienstreisen
  - Spezialisierung in einem Bereich möglich
  - Vorhandensein eines Betriebsrates
  - Arbeitsumfänge
  - Gefühlt größere Sicherheit (gibt es meist schon länger, werden nicht so schnell Konkurs gehen)
  - Unternehmensimage als global Player
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Weltweite Dienstreisen
  - bessere Feedbackkultur
  - wie lange gibt es die Firma bereits
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
- 5.
- Entwicklungsmöglichkeiten
  - Flexiblere Arbeitszeiten
  - Weiterentwicklungsmöglichkeiten
  - Interne Weiterentwicklungsmöglichkeiten

- eher sicherer Arbeitsplatz
- faire Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit)
- 6. - Kantine
- unterschiedliche Arbeitsmodelle
- Vielfältige Aufgabenbereiche
- großer Umsatz bzw. starke Wirtschaft
- 7. - Interne Veranstaltungen
- Etablierte und gut funktionierende Strukturen
- zunehmendes Wachstum, expandierend
- 8. - gute Aufstiegsmöglichkeiten
- 9. - viele Vorteile geg. kleinen Unternehmen
- 10. - Unternehmensgröße

**16. Geben Sie Faktoren an, die für Sie zur Auswahl des KMU geführt haben.**

**Anzahl Teilnehmer: 44**

- 1. - familiäres Umfeld
- Wenig Bürokratie
- Standort (Wohnnähe)
- familiäres Umfeld
- Klima
- familiäres Umfeld
- Positive working enviroment
- familiärer
- offene Kultur
- Umfeld
- familiäres Umfeld
- Betriebsklima
- familiäres Umfeld
- Besserer Zusammenhalt
- familiäres Umfeld
- Familiärer
- Flexibilität
- kürzere Hierarchiewege
- Selbst etwas aufbauen zu können
- Familiäres Klima
- Überschaubare Größe
- Persönlicher
- Oft flachere Hierarchien
- besseres Feedback
- Direktere Strukturen
- familiäres Umfeld
- Flache Hierarchien
- apikales Umfeld
- Familiäres Umfeld
- Familiäre Umgebung
- familiäres Umfeld
- Besseres Arbeitsklima
- besseres Betriebsklima
- kürzere Wege
- familiäres Umfeld
- flache Hierarchie
- Unternehmensgröße
- Besseres Arbeitsklima
- Unternehmensgröße

- übersichtlichere Organisationsstruktur
  - familiäre Umfeld
  - Meist flache Hierarchien
  - Weniger Bürokratie
  - familiäres Umfeld
2. - Konversationen zw. Abteilungen leichter
- Kürzere Informationswege
  - flexibler Umgang mit Arbeitszeiten
  - übersichtlich
  - Location
  - bessere Feedbackkultur
  - man kennt einander
  - Tätigkeitsbereich vielfältiger
  - flexible Arbeitszeiten
  - Persönlichkeitsentwicklung
  - Flachere Hierarchie
  - man kennt sich gegenseitig
  - Kürzere Kommunikationswege
  - Mehr Bezug zum Unternehmenserfolg
  - familiärer
  - persönlicher Kontakt zum Großteil der MA
  - Vielfältigere Aufgaben
  - Flachere Hierarchie
  - Kurze Entscheidungswege
  - größerer Aufgabenbereich
  - persönliche Kontakte
  - flache Hierarchien
  - Agiles Umfeld
  - flachere Hierarchien
  - Arbeitsaufgaben sind breiter gefächert
  - weniger Hierarchie
  - jeder MA ist wichtig: man ist keine Nummer
  - Familiäres Umfeld
  - direktere Kommunikationswege
  - flacherer Hierarchie
  - vielfältigere Aufgaben
  - kurze Entscheidungswege
  - Flexibler
  - Mehr Dank für die eigene Leistung
  - familiäres Umfeld
  - Unternehmenskultur mitgestalten
  - bessere Feedbackkultur
  - Mitspracherecht
  - Schnellere Entscheidungen
  - kurze Wege
3. - Jeder kennt jeden
- Änderungen können mit Verantwortlichem direkt besprochen werden
  - positives Umfeld
  - Kontakt mit allen Kollegen
  - Industrie
  - persönlicher
  - keine Nummer
  - Standort
  - bessere Feedbackkultur
  - Direkte Kommunikation
  - Vertrautere Gesichter
  - offene Kultur
  - kürzere Entscheidungswege
  - Standort
  - Niedrigere Unternehmenshierarchie

- Je kleiner umso größer der Zusammenhalt
  - Keine "Nummer" im Unternehmen
  - Persönlicher
  - mehr Gemeinschaftsgedanke
  - bessere Feedbackkultur
  - Spezialisierung
  - schnellere Entscheidungen
  - Bessere Mitgestaltung Möglichkeit
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Keine Nummer sondern Person
  - flexiblere Strukturen
  - persönlicher Kontakt
  - keine Nummer
  - man kennt sich; ist keine Nr.
  - mehr Mitspracherecht
  - Man kann sich mehr einbringen
  - kürzere interne Kommunikationsebenen
  - Verantwortung
  - Neuere Arbeitsweisen
  - schneller weiterkommen
4. - keine Personalnummer, sondern Persönlichkeiten
- Mehr Kreativität bei Firmenveranstaltung
  - Unternehmensgröße
  - Mehr Wertschätzung
  - Verständnis
  - Bereit für Änderungen
  - Individualität
  - Interessante Nischen
  - Schnelle Feedbacks
  - klare Ziele
  - individuelle Arbeitszeitmodelle
  - mehr Möglichkeiten, unterschiedliche Aufgabenbereiche zu übernehmen
  - höhere Selbstständigkeit
  - familiäres Umfeld
  - familiäres Umfeld
  - persönliche Bekanntheit der Mitarbeiter
  - Zusammenhalt
  - Innovative Struktur
  - kurze Wege
5. - Mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten
- Besserer Informationsfluss
  - Mitarbeiterbeteiligungen
  - Wir-Gefühl
  - weniger Bürokratie
  - Leichtere Spezialisierung
  - Projekte in übersichtlichen Größen
  - flexible Arbeitstage
  - mehr Zusammenhalt und Identifikation
  - mehr Transparenz
  - Man "kennt" sich (bei Großunternehmen schwierig)
6. - Übersichtlichkeit
- familiäres Umfeld
  - Mitgestaltungsmöglichkeiten
  - Überschaubarer - unternehmerisches Denken
  - keine langen Entscheidungswege
  - Team
7. - Weniger Cliquenbildung
- Die Spitze (Top-Management) ist nicht so weit weg

17. Bevorzugen Sie ein Unternehmen, das Ihnen einen Mentor zur Seite stellt oder eher ein Unternehmen ohne Mentor? \*

Anzahl Teilnehmer: 110

90 (81.8%): ja

20 (18.2%): nein

18. Wie wichtig sind Ihnen folgende Motivatoren? \*

Anzahl Teilnehmer: 109

	äußerst unwichtig (1)		unwichtig (2)		wichtig (3)		äußerst wichtig (4)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Essensbons	14x	12,84	45x	41,28	42x	38,53	8x	7,34
Zugang zu Fitnessraum im...	27x	24,77	42x	38,53	31x	28,44	9x	8,26
Teambuilding Events	8x	7,34	18x	16,51	58x	53,21	25x	22,94
Firmen Events (Sommerfe..	5x	4,59	22x	20,18	61x	55,96	21x	19,27
Freiwillige Fort- und Weit...	2x	1,83	6x	5,50	56x	51,38	45x	41,28
Obst und Getränke zur fre..	6x	5,50	23x	21,10	57x	52,29	23x	21,10
Kreativ- Freizeiträume (T...	21x	19,27	39x	35,78	41x	37,61	8x	7,34
Prestige Arbeitsmittel (iP...	29x	26,61	51x	46,79	22x	20,18	7x	6,42
Vergünstigungen bei öffentl..	18x	16,51	49x	44,95	35x	32,11	7x	6,42
Hunde am Arbeitsplatz	72x	66,06	27x	24,77	7x	6,42	3x	2,75
Zuschuss zu Jahresticket...	21x	19,27	22x	20,18	47x	43,12	19x	17,43

19. Welche der folgenden Aussagen treffen am ehesten auf Sie zu? \*

Anzahl Teilnehmer: 108

65 (60.2%): Sie sind flexibel und weltoffen

47 (43.5%): Sie sind selbstbewusst

62 (57.4%): Sie sind ziel- und leistungsorientiert

34 (31.5%): Sie möchten sich selbst verwirklichen

33 (30.6%): Sie sind technikaffin

60 (55.6%): Sie legen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance

43 (39.8%): Sie investieren in die eigene Weiterbildung

34 (31.5%): Sie erwarten ein regelmäßiges Feedback

48 (44.4%): Sie suchen einen Sinn im Tun und Handeln

20 (18.5%): Sie sind entscheidungsfreudig

37 (34.3%): Sie sind stressresistent

19 (17.6%): Sie legen Wert auf ein überdurchschnittliches Gehalt

1 (0.9%): Andere

## 20. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? \*

Anzahl Teilnehmer: 107

	Stimme überhaupt nicht zu		Stimme eher nicht zu		Stimme überwiegend zu		Stimme voll und ganz zu	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Fehlende Karrieremögli...	3x	2,83	27x	25,47	47x	44,34	29x	27,36
Es ist selbstverständlich...	5x	4,67	10x	9,35	59x	55,14	33x	30,84
Karriere ist mir wichtige...	54x	50,47	46x	42,99	7x	6,54	-	-
Regelmäßige Dienstreise...	13x	12,15	37x	34,58	47x	43,93	10x	9,35
Die Qualität der Arbeitsl...	1x	0,93	9x	8,41	43x	40,19	54x	50,47
Die Stimmung meines Ar...	2x	1,89	13x	12,26	54x	50,94	37x	34,91
Es kommt für mich nicht...	56x	52,83	42x	39,62	5x	4,72	3x	2,83

## 21. Abschließend stellen Sie sich bitte vor, dass Sie für einen technischen Dienstleister arbeiten (z.B. Ingenieurbüro, technisches Beratungsunternehmen, etc.).

Welche Eigenschaften/Aspekte muss dieser Arbeitgeber aufweisen, damit das Unternehmen langfristig für Sie interessant bleibt und Sie mit Ihrer Tätigkeit glücklich sind?

Anzahl Teilnehmer: 82

- Wirtschaftlichkeit des Unternehmens
  - Die Tätigkeit muss mich persönlich interessieren
  - Flexible Arbeitszeiten
  - Erfolg
  - Faire Bezahlung
  - gutes Arbeitsklima
  - Working atmosphere
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Wertschätzung
  - gute Betreuung
  - Leistungsgerechte Entlohnung
  - gutes Arbeitsklima
  - Betriebsklima
  - Kein Hire and Fire
  - langfristiger Arbeitsplatz
  - Einschulung
  - Weiterbildung
  - Gehalt
  - Zukunftsorientiert
  - Abwechslung
  - Flexibilität
  - Team muss passen
  - Vergütungen
  - faires Gehalt
  - Entwicklungsteam
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Abwechslung

- gute Bezahlung
  - Abwechslung
  - Gute Bezahlung
  - strukturiert
  - Herausfordernde Tätigkeiten
  - Weiterbildungsmaßnahmen
  - Weiterbildungen
  - Perspektive für die Zukunft
  - interessantes Produkt
  - gutes Arbeitsklima
  - Herausfordernde Aufgaben
  - strukturierte Einschulung zu Arbeitsbeginn
  - Innovation
  - tolerantes Umfeld
  - Abwechslungsreiche Aufgaben
  - offenes Gesprächsklima
  - Praxiserfahrung sammeln können
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Interessante herausfordernde Projekte
  - Abwechslungsreiche Tätigkeiten
  - Angemessenes Gehalt
  - Gehalt
  - Gutes Betriebsklima
  - Privatleben fördern
  - flexible Arbeitszeitgestaltung
  - zufriedenstellendes Gehalt
  - Möglichkeit zur Teilzeit Arbeit
  - Fort- und Weiterbildungsangebote
  - leistungsgerechte Bezahlung
  - Innovation
  - Gutes Arbeitsklima
  - KMU (<50 MA)
  - Vielfalt
  - Flexible Arbeitszeiten
  - Innovativ
  - Flexibel
  - gutes Arbeitsklima
  - Gerechte Bezahlung
  - Sicherer Arbeitsplatz
  - Gute Kommunikation
  - gutes Betriebsklima
  - wechselnde Projektaufgaben
  - passendes Umfeld
  - konstantes Feedback
  - Entwicklungsmöglichkeit
  - Eigenverantwortung
  - Hohes Gehalt
  - breites Tätigkeitsfeld
  - Aufstiegschancen
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Gutes Arbeitsumfeld
  - immer neue Tätigkeiten
2. - sicherer Arbeitsplatz
- Die Arbeitszeiten dürfen nicht ausufern
  - Wechselnde Arbeitsbereiche
  - Gehalt
  - Fairer Umgang
  - Entfernung Home-Office sollte nicht zu weit sein
  - Fitnessangebote
  - viele Karrieremöglichkeiten
  - Respekt

- angemessenes Gehalt
- Entwicklung der Firma
- Loyalität gegenüber dem Arbeitnehmer
- flexible Arbeitszeiten
- Respekt
- Ermöglichung von Dienstreisen
- Mitarbeiterorientiert
- Innovationen
- Familienfreundlich
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Investition in Mitarbeiter
- Weiterbildung ermöglichen
- Karriere Chance
- flexible Arbeitszeiten
- Art des Produktes
- flexible Arbeitszeiten
- hohe Arbeitsplatzsicherheit
- Gute Kollegen
- professionell
- gute wirtschaftliche Lage
- gutes Arbeitsklima
- Feedback
- Interessante Kunden
- sehr gutes Arbeitsklima
- interessante Arbeitsgestaltung
- Gestaltungsfreiraum
- nicht jeden Tag neue Herausforderungen
- Teamwork
- vielfältige Aufgaben
- immer mehr Verantwortung
- faire Bezahlung
- interessante Projekte
- Gerechte Bezahlung
- Weiterbildungen
- Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Auto
- Akzeptierte Fehlerkultur (aus Fehlern lernen, anstatt sie als Fehlschlag anzusehen)
- Nicht zu viele Dienstreisen
- Gehalt
- respektvoller Umgang Miteinander
- Ein Chef der sich für seine Mitarbeiter stark macht
- normale Arbeitszeiten
- individuelle Mitarbeiterförderung
- modernes Auftreten
- Raummanagement (Luft, Büromöbel etc.)
- gutes Betriebsklima
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Familienfreundlich
- zukunftsweisend
- Innovativ
- erfüllender Aufgabenbereich
- Gutes Arbeitsklima
- Herausfordernd
- Gutes Arbeitsklima
- gute Bezahlung
- Entwicklungsmöglichkeiten
- interessante Arbeit
- Schulungen
- bleibender Arbeitsplatzstandort
- Spannende Projekte
- Dienstreisen

- Transparent
  - Belohnungen/Prämien
  - Feedbackfreudig
  - Aufstiegschancen
- 3.
- Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Regelmäßig herausfordernde Aufgaben
  - angenehmes Arbeitsklima
  - Familiäres Betriebsklima
  - Continuous improvement
  - Teamevents (Feste, etc.)
  - Positives Arbeitsklima
  - Gleitzeit
  - Work-Life Balance
  - Faire Bezahlung
  - gutes Gehalt
  - gutes Klima
  - Offen
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Gutes Arbeitsklima
  - Erfolg des Unternehmens
  - Selbständige Arbeitsweise
  - moderner Arbeitsplatz
  - Fortbildung
  - Gesundheitsmaßnahmen
  - Eigenständiges Arbeiten
  - gute Betriebsmittel (Lap-Top, etc...)
  - gutes Gehalt
  - Modernes Büros und keine Bruchbuden
  - kommunikativ
  - angenehmes Arbeitsklima
  - Abwechslungsreiche Tätigkeiten
  - Innovatives Arbeitsfeld
  - Bereitschaft zu Veränderungen
  - gute Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten
  - flache Hierarchie
  - regelmäßiges Feedback
  - Aufstiegsmöglichkeiten
  - keine Freunderlwirtschaft
  - annehmbare Arbeitszeiten
  - Aufstiegsmöglichkeiten
  - Kundenkontakt
  - Unterstützung berufs begleitendes Studium
  - Angemessenes Gehalt (Inflationsanpassungen, jährlich)
  - Gutes Gehalt
  - angenehmer Umgangston
  - fachliche Entwicklungsmöglichkeiten
  - Kinderbetreuungsmöglichkeiten
  - freundliche MA+ Führungskraft
  - Arbeitsklima
  - gutes Arbeitsteam
  - Dankbarkeit den Mitarbeitern gegenüber
  - angemessenes Gehalt
  - flexible Arbeitszeiteinteilung
  - angemessenes Gehalt
  - Out-of-the-box Denken
  - Gehalt
  - Gehalt
  - Vorgesetzte die nicht nur auf Kosten Sparen aus sind
  - Kollegialität
  - Adäquate Bezahlung
  - klare Zielvorgaben

- Forschung in Zukunftstechnologien
  - mit Kollegen im Einklang
  - fairer Umgang
  - Image
  - Gehalt
  - Wertschätzung
  - Anerkennung & Wertschätzung
  - Karrieremöglichkeiten
  - Umfeld
4. - Interessante Tätigkeiten/Projekte
- Gehalt
  - Interessante Aufgaben
  - Andere Motivierte Mitarbeiter
  - Abwechslungsreiche Aufgaben
  - nette Kollegen
  - soziale Leistungen
  - Flexible Arbeitszeiten
  - offene Feedbackkultur
  - Selbstverantwortung
  - gutes Feedback
  - Image der Firma
  - kundenorientiert
  - Gleitzeit
  - Dienstreisen
  - Schnelle Entscheidungen, wenn nötig
  - gutes Betriebsklima
  - Mitarbeiterumfeld
  - Positive Weiterentwicklung des Unternehmens mit langfristiger Perspektive
  - gutes Arbeitsklima
  - Regelmäßige Mitarbeitergespräche
  - Möglichkeiten zur internen Weiterentwicklung (Aufgabengebiet)
  - Karriere Möglichkeiten
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Forcierung eines jungen Arbeitsteams
  - Karrieremöglichkeit
  - Auf Gesundheit der Mitarbeiter achten
  - Möglichkeit für unterschiedliche Aufgabenbereiche
  - entsprechendes Gehalt
  - Aufstiegsmöglichkeiten
  - Offen für neue Ideen
  - Incentives
  - Wenn Leistung gewürdigt wird
  - Gehalt
  - nimmt Rücksicht auf private Interessen
  - selbstverantwortliches Arbeiten
  - Freude beim Arbeiten
  - Gutes Gehalt
  - Arbeitsklima
  - gutes Arbeitsumfeld
  - Familienfreundlich
  - herausfordernde Tätigkeiten
5. - der Tätigkeit angepasste Bezüge
- Standort (Wohnnähe)
  - Gehaltsentwicklung
  - Abwechslungsreiche Aufgaben
  - Ansprechpartner
  - eigenständige Arbeit
  - Teambuilding
  - Erfolg
  - Kundenorientierung als oberstes Gebot

- flexible Arbeitszeiten
  - Kundenkontakt
  - Moderne Arbeitsmittel
  - positive Motivation anstatt von Negativmotivation
  - Teambuilding Aktivitäten
  - flexible Arbeitszeiten
  - Mitspracherecht bei Auswahl von Tools in Kernprozessen
  - Möglichkeiten zur passenden persönlichen Weiterbildung (neue Aufgabe mit Projektmanagement --> entsprechende Schulung)
  - Wissensübergabe von "Alt" auf "Jung"
  - flexibles Arbeiten (zeitlich und örtlich)
  - Interessante Tätigkeiten
  - Mut zur Veränderung (im Bezug zum Business)
  - Weiterbildung
  - Selbstständigkeit
  - Teamarbeit
  - Gleitzeit
  - Vorgesetzter (gute Qualitäten)
  - Gute Bezahlung
  - Zeitflexibel
6. - Langfristige Aufstiegsmöglichkeiten
- Hilfe bei Problemen
  - Kollegiales Umfeld
  - realistische Zielvereinbarungen
  - Flexible Arbeitszeiten
  - Vertrauen in die Mitarbeiter und deren Ideen
  - Förderung der Weiterbildung
  - Den Aufgaben entsprechende Arbeitsmittel (keine Uralt-Rechner, keine schweren großen Geräte bei viel Reisetätigkeit)
  - eigenständiges Arbeiten erwünscht
  - Verständnis
  - Soll nicht nur Leasing machen, sondern auch Inhouse Projekte
  - Vertrauen
  - ehrliche Kommunikationskultur
  - sicherer Arbeitsplatz
7. - klare Strukturen
- Kaffeekultur :) (akzeptierte Pausen zum Austausch mit Kollegen)
  - Soll sich im Projektgeschäft auskennen
  - open-door policy
8. - Soll die Möglichkeit haben, Projekte im Büro abzuwickeln
- Kundenkontakt
9. - Abgrenzung zum klassischen Personaldienstleister
- Feedback-Kultur
10. - Wertschätzung als Mensch

## Anhang D: Interviewleitfaden – Experten Interviews

*Interviewleitfaden zum Thema:*

# Analyse von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y

Anhand der PROMAX Project Management GmbH

Erstellt von: **Bernhard Wurzinger, BSc.**

Student am Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

- Auto
- Akzeptierte Fehlerkultur (aus Fehlern lernen, anstatt sie als Fehlschlag anzusehen)
- Nicht zu viele Dienstreisen
- Gehalt
- respektvoller Umgang miteinander
- Ein Chef der sich für seine Mitarbeiter stark macht
- normale Arbeitszeiten
- individuelle Mitarbeiterförderung
- modernes Auftreten
- Raummanagement (Luft, Büromöbel etc.)
- gutes Betriebsklima
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Familienfreundlich
- zukunftsweisend
- Innovativ
- erfüllender Aufgabenbereich
- Gutes Arbeitsklima
- Herausfordernd
- Gutes Arbeitsklima
- gute Bezahlung

## **Ziel**

Das Ziel dieser Befragung die Ermittlung von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y. Sowie die Ermittlung von Maßnahmen zur Umsetzung von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y zu.

1. Wie lange sind Sie schon als Lehrbeauftragter tätig?
2. Welche Fächer unterrichten Sie?
3. Welche Eigenschaften der Generation Y bewerten Sie als besonders positiv in Bezug auf deren Lernfähigkeiten, Talente, Interessen, soziales Verhalten?
4. Welche Eigenschaften der Generation Y bewerten Sie als besonders negativ in Bezug auf deren Lernfähigkeiten, Talente, Interessen, soziales Verhalten?
5. Wurde der Lehrplan auf die Bedürfnisse der Generation Y angepasst und wenn ja, was waren dessen Ausprägungen?
6. Wenn Sie Stellenausschreibungen von Ingenieurbüros oder anderen Ingenieurdienstleistern sehen, was fehlt Ihrer Meinung nach in diesen Anzeigen um die Generation Y richtig anzusprechen?
7. Sind Sie der Meinung, dass diese Unternehmen die richtigen Maßnahmen zur Personalakquise treffen? (Welche Maßnahmen schlagen Sie vor?)

### 8. Erläuterung:

Aus der von mir im Zuge meiner Masterarbeit ausgesendeten quantitativen Umfrage geht hervor, dass der Generation Y besonders eigenverantwortliches Arbeiten, flexible Arbeitszeiten, persönliche/berufliche Weiterbildung und Mitgestalten der Unternehmenskultur ein Anliegen ist.

Sind Sie der Meinung, dass die Generation Y mit diesem geforderten Maß an Eigenverantwortung umgehen kann? Bitte begründen Sie Ihre Antwort.

9. Erläuterung:

Aus der Umfrage geht ebenso hervor, dass der Gehalt nicht weiter wichtig ist. Viel mehr wollen sie eine ausgewogene Work-Life-Balance, positives Arbeitsklima und eine internationale Kundenlandschaft.

Welche Maßnahmen sollten Ihrer Meinung nach Unternehmen treffen, um diese Bedürfnisse der Generation Y zu befriedigen und wie denken Sie kann dies an potentielle Mitarbeiter richtig kommuniziert werden?

10. Erläuterung:

Die Generation Z ist nun die Generation, welche als nächstes den Arbeitsmarkt erobern wird. Die Generation Z sind alle Personen, die ab dem Jahr 1996 zur Welt gekommen sind.

Sehen Sie signifikante Unterschiede der Bedürfnisse zur Generation Y, auf welche sich die Arbeitgeber schon vorbereiten können?





## **Anhang F: Interviewleitfaden – Evaluierung**

*Interviewleitfaden zum Thema:*

# **Evaluierung des Vorgehensmodells zur Analyse von Erfolgsfaktoren im Bereich Personalbeschaffung der Generation Y**

Erstellt von: **Bernhard Wurzinger, BSc.**

Student am Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

Interviewpartner/in:

Ort & Datum des Interviews:

**Ziel:**

Ziel dieser Befragung ist es herauszufinden, welche Anforderungen die Geschäftsführung und Mitarbeiter die mit der Personalbeschaffung betraut sind, an ein Vorgehensmodell zur Erfolgsfaktorenfindung der Personalbeschaffung stellen. Welche Probleme es bei Personalbeschaffung gibt, zudem sollten die Problem bei der Personalbeschaffung und die häufigsten Fehler aufgezeigt werden.

1. Welche Rolle haben Sie im Unternehmen in Bezug auf die Personalbeschaffung?  
Was sind Ihre Aufgaben bei der Personalbeschaffung?
2. Was erwarten Sie von einem neuen Bewerber in Bezug auf Voraussetzung, Persönlichkeit, etc.?
3. Wie ist ihre Herangehensweise bei der Personalbeschaffung?
4. Welche Schwierigkeiten ergeben sich dabei?
5. Folgen Sie einem bestimmten Vorgehen in Ihrem Personalbeschaffungsprozess, um die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe zu befriedigen?
6. Welche einzelnen Schritte sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig, um Ihre Zielgruppe, in diesem Fall die Generation Y, anzusprechen?
7. Was ist aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren um die Generation Y anzusprechen?
8. Über welche Wege/Kanäle erreichen Sie potentielle Mitarbeiter?
9. Haben Sie externe Berater, welche Sie bei der Personalbeschaffung unterstützen bzw. mit denen Sie kooperieren?

10. Verwenden Sie bei der Personalbeschaffung ein Vorgehensmodell um möglichst erfolgreich zu sein?
11. Würden Sie es als hilfreich empfinden ein Vorgehensmodell zu haben, welches Ihnen zielgruppenspezifisch Erfolgsfaktoren aufzeigt?  
Wenn nein, warum?
12. Welche Anforderungen muss ein Vorgehensmodell zur Findung von Erfolgsfaktoren der Personalbeschaffung haben?

**Fragen zum Vorgehensmodell (Vorstellung des Modells):**

13. Was fällt Ihnen bei diesem Vorgehensmodell auf?
14. Erkennen Sie an dieser Vorgehensweise, Überschneidungen mit Ihrem eigenen Vorgehen möglichst erfolgreich Personal zu rekrutieren?
15. Ist die Darstellung der Schritte und einzelnen Phasen für Sie logisch und verständlich?
16. Was würden Sie bei diesem Ansatz anders machen? Haben Sie Verbesserungsvorschläge für das Vorgehensmodell?
17. Könnten Sie sich vorstellen, dieses Vorgehensmodell im Unternehmen anzuwenden? Wenn nein, warum nicht?
18. Hätte Ihnen rückblickend ein solches Vorgehensmodell bei der Personalbeschaffung geholfen?
19. Glauben Sie, dass die Ergebnisse dieses Modells eine Hilfeleistung darstellt und die Anwendung des Vorgehensmodells einen Vorteil bringt?